

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Systém rozvoje lidského potenciálu vybrané organizace
System of the Human Potential Development of a Selected Organization

Student: Zuzana Kotalová

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Ing. Aleš Mateiciuc, Ph.D

Ostrava 2012

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Zuzana Kotalová**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208R037 Management**
Téma: **Systém rozvoje lidského potenciálu vybrané organizace**
System of the Human Potential Development of a Selected Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska přístupu k rozvoji lidského potenciálu organizace
 3. Charakteristika analyzované organizace
 4. Analýza systému rozvoje lidského potenciálu organizace
 5. Náměty a doporučení pro management
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

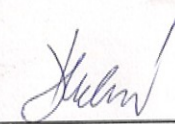
Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Ing. Aleš Mateiciuc, Ph.D.**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 11.05.2012


Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou práci vypracovala samostatně. Přílohy č. 1, 2 a 3, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 11. května 2012

.....
Zuzana Kotalová

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu práce PhDr. Ing. Aleši Mateiciucovi, Ph.D., za cenné rady, připomínky a pomoc spojenou s vypracováním této bakalářské práce.

Dále bych ráda vyjádřila poděkování Bc. Martině Fišerové za vstřícný přístup, poskytnuté informace, materiály, ochotu i čas.

OBSAH

1	ÚVOD	5
2	TEORETICKÁ VÝCHODISKA PŘÍSTUPU K ROZVOJI LIDSKÉHO POTENCIÁLU ORGANIZACE.....	7
2.1	Vztah mezi učením, vzděláváním a rozvojem	7
2.2	Lidské zdroje	8
2.2.1	Pojetí lidských zdrojů	9
2.2.2	Řízení lidských zdrojů	9
2.3	Intelektuální kapitál organizace	11
2.4	Lidský potenciál organizace	13
2.4.1	Pojetí lidského potenciálu	13
2.4.2	Lidský potenciál organizace	13
2.4.3	Rozvoj lidského potenciálu organizace	13
2.4.4	Faktory ovlivňující úroveň lidského potenciálu organizace	14
2.5	Řízení talentů a talent management.....	15
2.5.1	Plánování lidských zdrojů.....	16
2.5.2	Nábor a výběr nových zaměstnanců	17
2.5.3	Řízení pracovního výkonu.....	19
2.5.4	Řízení kariéry.....	19
2.5.5	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	20
2.5.6	Odměňování	27
2.6	Shrnutí teoretických východisek	27
3	CHARAKTERISTIKA ANALYZOVANÉ ORGANIZACE	28
3.1	Vznik a historie společnosti	28
3.2	Profil společnosti	28
3.3	Základní poslání a hodnoty	30
3.4	Filosofie společnosti	31
3.5	Cíle společnosti	31
4	ANALÝZA SYSTÉMU ROZVOJE LIDSKÉHO POTENCIÁLU ORGANIZACE	33
4.1	Specifikace předmětu analýzy	33
4.2	Postup analýzy a použité metody	33
4.2.1	Analýza dokumentů společnosti.....	34
4.2.2	Rozhovory.....	34

4.2.3	Dotazníkové šetření	35
4.3	Výsledky analýzy rozvoje lidského potenciálu	35
4.3.1	Personální výběr a přijímání zaměstnanců	36
4.3.2	Řízená pracovní adaptace	37
4.3.3	Školení a výcvik zaměstnanců	38
4.3.4	Motivace a odměňování zaměstnanců	39
4.3.5	Další činnosti spojené s rozvojem lidského potenciálu	40
4.3.6	Rozvojové programy	42
4.4	Souhrnný obraz přístupu organizace k rozvoji lidského potenciálu	45
5	NÁMĚTY A DOPORUČENÍ PRO MANAGEMENT	47
5.1	Systém motivace a odměňování	47
5.2	Talentové plánování	48
5.3	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	49
6	ZÁVĚR	51
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	53
	SEZNAM ZKRATEK	56
	SEZNAM PŘÍLOH	

1 ÚVOD

Před pár lety bych práci na téma: Systém rozvoje lidského potenciálu vybrané organizace ani neměla možnost psát. Organizace se problematikou rozvoje lidského potenciálu, ale i samotným potenciálem v minulosti zabývaly velmi málo. Rozvoj lidského potenciálu se v posledních letech stává čím dál klíčovějším pro podniky, které chtějí obstát v soudobém konkurenčním prostředí. Konkurence je stále větší a získat konkurenční výhodu je pro podniky mnohem náročnější. Pokud podniky chtějí dosáhnout dobrých výsledků, musí se mimo jiné zabývat také získáváním, efektivním uplatňováním, řízením a rozvojem lidských zdrojů. Většina podniků je však přesvědčena, že s lidmi si poradí každý, proto jim není třeba věnovat zvláštní pozornost. Nejen proto je vedení a řízení lidí v mnoha organizacích mnohdy podceňováno.

Práce se zaměřuje na systém rozvoje lidského potenciálu ve společnosti Tesco Stores ČR a.s. Podnětem k vypracování bakalářské práce na téma rozvoj lidského potenciálu pro mne byl především osobní zájem na rozvoji vlastního potenciálu. Dalším neméně významným podnětem pro vypracování bakalářské práce na toto téma byla má osobní pracovní zkušenost v jedné z poboček obchodní společnosti Tesco Stores ČR a.s.

Cílem bakalářské práce je provést analýzu přístupu vybraného obchodního řetězce k rozvoji lidského potenciálu svých zaměstnanců a manažerů, s využitím principu talent managementu. Tato analýza je provedena na principu kvalitativního, exploračního organizačního výzkumu. Následně na základě výsledků analýzy posoudit, zda se tyto procesy provádí analyzovaná společnost dostatečně efektivně. Účelem práce je poukázat na slabá místa systému rozvoje lidského potenciálu organizace a navrhnout vhodná řešení, která by managementu pomohly zlepšit stávající situaci.

V druhé kapitole práce jsou shrnuta teoretická a koncepční východiska přístupu k rozvoji lidského potenciálu organizace. Dále tato kapitola objasňuje základní pojmy, které je třeba znát pro pochopení souvislostí. Zabývá se vymezením pojmů, jako jsou učení (se), vzdělávání a rozvoj, lidské zdroje, řízení lidských zdrojů, lidský kapitál, lidský potenciál, lidský potenciál organizace, dále pak talent

managementem. Třetí kapitola se soustřeďuje na vybranou obchodní společnost Tesco. Cílem třetí kapitoly je charakterizovat vybraný obchodní řetězec. Ve čtvrté kapitole je analyzován přístup organizace k rozvoji lidského potenciálu. V závěrečné páté kapitole jsou na základě provedené analýzy vypracovány návrhy a doporučení pro management analyzované organizace.

V bakalářské práci vycházím jak z české, tak zahraniční odborné literatury a odborných časopisů. Podstatnou část informací pro druhou část této práce jsem čerpala z interních materiálů daného obchodního řetězce, informací zveřejněných na jeho webových stránkách nebo intranetu. Pro sběr informací potřebných k provedení analýzy je použita metoda analýzy dostupných dokumentů společnosti, rozhovorů a metoda dotazníkového šetření.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PŘÍSTUPU K ROZVOJI LIDSKÉHO POTENCIÁLU ORGANIZACE

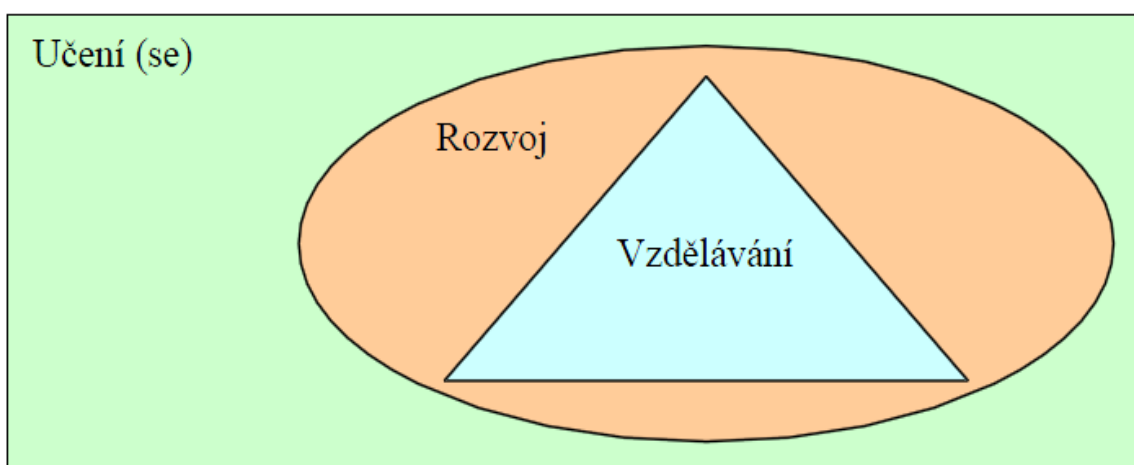
Kapitola se věnuje teoretickým východiskům organizačního přístupu k rozvoji lidského potenciálu. Zaměřuje se nejen na problematiku lidského potenciálu a jeho rozvoje, ale také vysvětluje související pojmy, které je třeba znát k pochopení.

Část kapitoly je věnována vztahu mezi učením, vzděláváním a rozvojem, dále lidskému kapitálu, lidským zdrojům, řízení lidských zdrojů a lidskému potenciálu. Druhá část kapitoly se zaměřuje na *talent managementu*. Popisuje jeho jednotlivé procesy, které podporují rozvoj lidského potenciálu organizace, především procesy řízení výkonnosti, řízení kariéry, dále také procesem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

2.1 Vztah mezi učením, vzděláváním a rozvojem

Rozvoj a vzdělávání pracovníků se neobejde bez učení, proto se tato kapitola věnuje výkladu těchto pojmů i jejich vzájemným vztahem. Vztah učení, rozvoje a vzdělávání lze dobře přiblížit pomocí obrázku č. 2.1. Z tohoto obrázku vyplývá, že nejširší pole zaujímá učení, jelikož se učíme, i když se nevzděláváme anebo se učíme i nežádoucím věcem, což nelze považovat za rozvoj.

Obr. č. 2.1 Vztah učení, rozvoje a vzdělání



Zdroj: Hroník, F. (2007, str. 31)

Význam pojmu **učení (se)** je široký, neboť zahrnuje více než rozvoj, anebo vzdělávání. Učení (se) je proces změny, zahrnující nové vědění i konání. Učit se můžeme buďto spontánně nebo organizovaně, vědomě i nevědomě, věci užitečné i nežádoucí. Podle Hroníka (2007) má učení dvě kvality: přizpůsobení se (hledání příležitosti) a přizpůsobení sobě (vytváření příležitosti). Při koncipování programů rozvoje pracovníků je třeba stavět na obou těchto funkcích. Nelze se neučit, jelikož člověk i organizace bez učení zaostává, upadá a ztrácí konkurenceschopnost.

Vzděláváním rozumíme organizovaný a institucionalizovaný způsob učení. Je to jeden ze způsobu učení (se), kdy vzdělávací aktivity mají svůj začátek i konec. Vzdělávání zaměstnanců v organizaci není samoučelné. Jeho hlavním cílem bývá dosažení lepší výkonnosti firmy prostřednictvím kvalifikovaných a motivovaných lidí. Odborné vzdělávání Armstrong (2010, str. 445) vymezil jako „plánované a systematické formování chování pomocí příležitostí k učení, vzdělávacích akcí, programů a instrukcí, které jedincům umožňují dosáhnout takové úrovně znalostí, dovedností i schopností, aby mohli svou práci vykonávat efektivně.“

Rozvoj znamená dosažení žádoucí pozitivní změny za pomoci učení (se). Rozvoj je záměrný, dosahován pomocí rozvojových programů. Hroník (2007, str. 31) definoval rozvoj jako „dosažení žádoucí změny pomocí učení (se).“ Vhodnější definici uvedl Armstrong (2010, str. 445), který tvrdí, že rozvoj představuje „růst nebo realizaci osobních schopností i potenciálu prostřednictvím nabízejících se vzdělávacích akcí anebo praxe.“

2.2 Lidské zdroje

Pojem lidské zdroje by se neměl zaměňovat s pojmem lidský kapitál, popřípadě s lidským potenciálem. S touto záměnou se však v praxi můžeme setkat poměrně často. Tyto pojmy nelze považovat za synonyma, jak se mnozí mylně domnívají. V následujících řádcích se pro objasnění objeví podrobnější vysvětlení a definice těchto zmiňovaných pojmů.

Dle knihy Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005) se firmy věnující lidským zdrojům patřičnou pozornost obvykle vyznačují personálem s vyšší iniciativou, ale také loajalitou. Lidé jsou ochotnější nasazovat své síly ve prospěch dosažení podnikových cílů a dosahují lepších pracovních výsledků. Tyto firmy jsou obvykle lépe připraveny do budoucna, a také dosahují vyšší míry zisku.

2.2.1 Pojetí lidských zdrojů

Obecně lze říci, že lidské zdroje představují lidé v pracovním procesu a mohou být považovány za jednu z konkurenčních výhod firmy. Lidské zdroje podle Thomson (2007) představují největší bohatství organizace. Jejich řízení má vliv na to, zda organizace bude úspěšná či nikoli, je rozhodujícím nástrojem zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti, a tedy i ekonomické úspěšnosti organizace.

Dle Armstronga (1999) bývají lidé považováni za aktivní, nejpružnější, nejdynamičtější a nejprizpůsobivější podnikový faktor schopný mobilizovat ostatní zdroje podnikání. Na druhé straně jsou však lidé obvykle nejhůře ovlivnitelným a říditelným aktivem firmy. Lidé se neradi podřizují, vnášejí do pracovní činnosti svůj individuální styl, rytmus práce, chybují, občas i selhávají. Lidé ve většině případů dávají přednost spíše svým vlastním zájmům před zájmy firmy.

2.2.2 Řízení lidských zdrojů

Organizace musí mít jasno v tom, jak k lidem přistupovat, ale také jak s nimi jednat. Lidé by měli mít užitek z práce ve firmě, naopak oni sami by měli být užitek pro firmu. Obecným **úkolem** řízení lidských zdrojů je sloužit k tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon permanentně zvyšoval. Tento úkol je možno zabezpečit pouze neustálým zlepšováním využití všech zdrojů, kterými firma disponuje, tedy zdroje materiální, finanční, informační, v neposlední řadě také zdroje lidské.

Podle knihy Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005) se řízením lidských zdrojů rozumí strategicky zaměřené, průběžně koordinované firemní činnosti. Tyto činnosti slouží k získávání a udržení zaměstnanců, ale i k vytváření podmínek pro to, aby jejich pracovní výkon byl co možná nejvyšší. Dle Armstronga (2007) je řízení lidských zdrojů definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího co organizace mají – lidi. Tedy řízení těch, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.

Aktivity řízení a rozvoje lidských zdrojů jsou relativně výstižně zobrazeny v Obr. č. 2.2 od Beckera a Gerharta (1996, in Armstrong, 2007)

Obr. č. 2.2 Aktivita řízení a rozvoje lidských zdrojů



Zdroj: Armstrong, M. (2007, str. 444)

Hlavním **cílem** řízení lidských zdrojů je podle Armstronga (1999) řízení lidí takovým způsobem, který vede ke zvýšení výkonnosti organizace. Mělo by se zaměřovat zejména na:

- vytváření prostředí, které umožní managementu získávat, vzdělávat a motivovat lidi potřebné pro zabezpečení stávajících i budoucích pracovních činností,
- permanentně rozvíjet sociální potenciál a vytvářet proinovační sociální klima, jež motivuje zaměstnance k plnění cílů organizace,
- plnit závazky, jež organizace má,
- posilovat vzájemné vztahy a podporovat týmovou práci uvnitř firmy,
- sledovat mezinárodní, národní i místní rozvoj ovlivňující praxi zaměstnávání lidí a interpretovat a objasňovat jejich důsledky pro organizační strategii,
- řízení změn, je-li to nutné, ujmout se vedoucí role v prosazování a podporování změn, jindy naopak působit jako stabilizační faktor,
- v zájmu fungování firmy poskytovat přímo popřípadě nepřímo řadu služeb.

2.3 Intelektuální kapitál organizace

Intelektuální kapitál je jednou ze složek nehmotného kapitálu organizace. Intelektuální kapitál tvoří organizované znalosti využívané k tvorbě bohatství organizace. Zahrnuje například patenty a chráněné technologie. Podle Koubka (2007) je intelektuální kapitál tvořen zásobami či toky znalostí, dovedností i schopností, které má organizace k dispozici a které přispívají k procesům tvořící hodnotu. V podstatě se jedná o nehmotné zdroje, které společně se zdroji hmotnými (peníze, hmotný majetek) tvoří tržní neboli celkovou hodnotu organizace. Intelektuální kapitál organizace má dle zmiňovaného autora tři složky:

1. *Lidský kapitál*
2. *Společenský kapitál*
3. *Organizační kapitál*

Výše uvedené pojetí intelektuálního kapitálu jasně naznačuje, že primární význam mají jednotliví pracovníci organizace. Lidský kapitál tvoří pracovníci, kteří vytvářejí, uchovávají a užívají znalosti, osvojují si dovednosti i schopnosti. To co tvoří hodnotu, jsou znalosti, dovednosti a schopnosti jednotlivých pracovníků. Proto

je třeba se zaměřit na nástroje přilákání, udržení si, odměňování a rozvoje lidského kapitálu. Dále je důležitá i péče o lidský kapitál, který jednotliví pracovníci reprezentují především za účelem vytvoření, udržení si kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovní síly.

Termín lidský kapitál rozpracoval v roce 1981 Schulz, podrobnější definici ovšem nabídl Bontis (In Armstrong, 2007, str. 51). Oba lidský kapitál vnímají jako lidský faktor v organizaci, kombinaci inteligence, dovedností a zkušeností, které dávají organizaci její zvláštní charakter. Lidskými složkami organizace pak míní ty, které jsou schopny učení se, změny, inovací a kreativního úsilí, což za motivujících podmínek může zabezpečit dlouhodobé přežití organizace.

Vodák a Kucharčíková (2007, str. 24) pojmají lidský kapitál jako souhrn vrozených a získaných schopností, vědomostí, dovedností, zkušeností, návyků, motivace i energie, jimiž lidé disponují a které mohou být využívány k výrobě produktů. Vlastnictví lidského kapitálu se tak vztahuje k osobě, která uvedenými vlastnostmi disponuje.

Další složkou intelektuálního kapitálu organizace je **kapitál společenský**. Ten tvoří především znalosti vyplývající ze sítě vztahů jak uvnitř, tak i mimo organizace. Putnam (In Armstrong, 2007, str. 51) definuje společenský kapitál jako rysy společenského života (sítě vztahů, normy, očekávání a závazky), umožňující účastníkům společně efektivněji pracovat při sledování sdílených cílů. Společenský kapitál může být chápán také jako vztah k institucím nebo normám, které tvoří jakousi kvalitu a kvantitu sociálních interakcí ve společnosti. Je velmi důležité nejen zmocňovat se znalostí jedinců pomocí procesů řízení znalostí, ale i rozvíjet znalosti prostřednictvím interakce, vzájemného působení mezi lidmi.

Organizační kapitál představují institucionalizované znalosti vlastněné organizací. Často je také nazýván strukturální kapitál. Patří zde například pracovní postupy, pracovní náplně, databáze obchodních partnerů, organizační struktura, technologie, manuály anebo značky.

2.4 Lidský potenciál organizace

Armstrong (2007) uvádí, že „lidé a jejich kolektivní dovednosti, schopnosti a zkušenosti jsou nyní považovány za něco, co významně přispívá k úspěšnosti organizace a co tvoří významný zdroj konkurenční výhody.“

2.4.1 Pojetí lidského potenciálu

Pod tímto pojmem se rozumí soubor individuálních vlastností jedince, díky kterým jedinec může úspěšně vykonávat určitý druh pracovní činnosti. Lidský potenciál můžeme chápat jako fyzické zdatnosti a zdraví jedince. Dále jej můžeme chápat i jako jistý balík dovedností, znalostí, zkušeností, odvahy dosahovat vytyčených cílů, tvůrčím nadáním, který vytváří dané know-how jedince.

2.4.2 Lidský potenciál organizace

Podle knihy Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005) se „pod lidským potenciálem (z latinského slova potentia, což znamená síla, moc, vláda a v širším smyslu také schopnost, mohoucnost či zdatnost) rozumí úhrnná způsobilost zaměstnanců organizace k naplňování jejího poslání. Zejména tedy k dosahování provozních i produkčních cílů organizace, k rozvíjení způsobilostí, vytváření rezerv zaměstnanců pro zvládnutí ještě náročnějších budoucích úkolů a dosahování ambicióznějších cílů.“

2.4.3 Rozvoj lidského potenciálu organizace

Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005) uvádějí, že rozvíjet lidský potenciál organizace znamená vytvářet na základě disponibilních lidských zdrojů organizace způsobilost personálu k jeho budoucímu předpokládanému i dosud nevyjasněnému uplatnění. Z hlediska efektivního řízení lidských zdrojů je nezbytné si uvědomit, že i vysoký lidský potenciál nemusí být využit ve prospěch dosažení cílů firmy. Pokud se ho nepodaří přiměřeně zaktivizovat, a pokud se nepodaří minimalizovat bariéry jeho uplatnění, jimiž by mohl zůstat zablokován.

2.4.4 Faktory ovlivňující úroveň lidského potenciálu organizace

Celková úroveň využitelného lidského potenciálu firmy je dána především následujícími faktory (Mateiciuc 2004, Bláha, Mateiciuc, Kaňáková 2005):

- **Souhrnem způsobilostí** (v novější manažerské terminologii souhrnem kompetencí) všech zaměstnanců firmy. Stěžejní význam přitom mají zejména klíčové anebo kritické kompetence zaměstnanců. Tedy ty kompetence, které mají stěžejní význam pro úspěšnost firmy. Hlavními postupy, jak si takové kompetence osvojit, jsou různé formy personální přípravy – vzdělávání, školení, výcviku, doškolování, rekvalifikace, ale také účast na odborných seminářích anebo konferencích. Dále zde můžeme zahrnout sebevzdělávání, nabývání zkušeností praktickým vykonáváním určitých činností a zvládáním různých situací, neformální výměna zkušeností s profesními kolegy.
- tzv. **explicitními organizačními znalostmi**, tj. výslovnými poznatky, formulovanými nejčastěji v podobě standardních operačních postupů či pravidel (organizačních norem, technologických předpisů, know-what). Jedná se o znalosti organizující a aktivující individuální lidský potenciál, sladěující činnosti jednotlivců do společného úsilí, sloužící k dosažení požadovaného výsledku spolupráce neboli synergického efektu.
- tzv. „**tichými znalostmi**“ (*tacit knowledge*), tj. neformálními znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi a profesním fortem zaměstnanců, jenž má charakter know-how. Tyto neformální znalosti získávané pozorováním anebo zkušenostmi jsou často tou kvalitou, která z určité firmy tvoří producenta jedinečných hodnot, pro které je firma vyhledávána.
- **Manažerskými praktikami**, tj. rozhodnutími, řídicím stylem, komunikací, koordinací aktivit jednotlivců, motivováním a vedením lidí. Dále také úroveň rozvoje týmové práce, uvážlivými manažerskými zásahy a dalšími postupy podporujícími růst lidského potenciálu firmy.
- **Usnadňujícími řídicími zásahy**, tj. manažerskými intervencemi či opatřeními zaměřenými na aktivizaci a uvolňování lidského potenciálu firmy. Dále na koordinaci jeho uplatňování v zájmu dosažení náročných firemních cílů zvláště při procesních anebo organizačních změnách.

- **Firemní kulturou**, představující organizační rámec a vnitřní firemní psychosociální klima příznivé pro vytváření a uvolňování lidského potenciálu ve prospěch dosažení firemních cílů. Charakteristické vnitřní klima jednotlivých firem bývá příznačné pro určitý převládající typ firemní kultury. Projevuje se určitými způsoby práce s informacemi či znalostmi, určitým zhodnocováním firemních zdrojů i potenciálů, větším či menším důrazem na tvořivost, organizačním učením, vztahy mezi zaměstnanci a managementem. Pro ambiciózní firmy, aspirující na dosažení náročných strategických cílů v soudobém tržním úkolovém a operačním prostředí je důležitá taková firemní kultura, která podporuje růst i rozvoj jejich lidského potenciálu

2.5 Řízení talentů a talent management

Řízení talentů je relativně nová koncepce, která se týká plánování a rozvoje talentů. Jeho využitím zaměstnanec zvyšuje svou výkonnost i produktivitu ve prospěch organizace. Jde o to talenty vyhledat, přilákat je a následně v organizaci i udržet. Talentovaní lidé velice těžce nesou, pokud jejich talent zůstává nepoznaným, nebo jim manažeři odmítají přiznat kariérní postup. Talent management se zabývá otázkou, jak nejlépe využít znalosti a dovednosti konkrétního pracovníka.

Jednoznačné vymezení pojmu talent a talent management není jednoduché. Můžeme se setkat s řadou formulací jak talent managementu, tak vymezení samotného talentu. Každá organizace by měla mít jasně vymezeno, koho bude považovat za talent. Talent lze definovat jako zvláštní schopnosti nebo dovednosti lidí, které je činí v určité oblasti velmi výkonnými nebo dokonce jedinečnými. Horváthová (2011, str. 26) za talent považuje jednotlivce, který podává jak vysoký výkon, tak projevuje velký potenciál. Další kritérium pro talent je vedle výkonnosti také respekt a perspektiva. Hroník (2007) uvádí, že v dané chvíli má talent nejen vysokou výkonnost, ale i perspektivu svou výkonnost zvýšit ještě více.

Hroník (2006) uvádí, že proces **talent managementu** je logický. Začíná identifikací talentovaného člověka a končí využíváním jeho způsobilostí i dovedností. Proces se tedy skládá z **identifikace, získávání, rozvíjení, využití, ale i z udržení**

talentu. Talent management je nástrojem řízení kariéry, zvyšování výkonnosti vybraných lidí, stabilizačním faktorem talentovaných lidí v organizaci a zdrojem pro konkurenční výhody organizace.

Dle Armstronga (2007) talent management znamená řízení talentů a využívání vzájemně propojeného souboru činností. Tyto činnosti mají zabezpečit, aby organizace přitahovala, udržovala si, motivovala a rozvíjela talentované lidi, které potřebuje v současné době, ale bude je potřebovat i v budoucnosti. **Procesy talent managementu se prolínají s ostatními personálními činnostmi v podniku.** Talent management tvoří široký okruh činností souvisejících s identifikací, získáváním, rozvojem, udržením a využitím pracovníků s nadprůměrnými výsledky, a také potenciálem k dalšímu růstu. Konkrétně zahrnuje plánování lidských zdrojů, nábor i výběr nových zaměstnanců, řízení výkonnosti, plánování kariéry, plánování nástupnictví, vzdělávání a rozvoj, v neposlední řadě i odměňování.

2.5.1 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů, někdy nazýváno také personální plánování usiluje o určení budoucí potřeb lidských zdrojů, které organizace požaduje k dosažení svých strategických cílů. Plánování lidských zdrojů především rozpoznává a předvídá potřebu pracovních sil v organizaci, ale i zdroje potřebné pro pokrytí této potřeby. Jeho úkolem je dosáhnout rovnováhy mezi poptávkou po pracovních silách v organizaci a nabídkou pracovních sil v organizaci i mimo ni.

Plánování lidských zdrojů dle Koubka (2007) konkrétněji usiluje o to, aby organizace měla nejen v současnosti, ale zejména pak v budoucnosti pracovní sílu:

- v potřebném množství (kvantita),
- s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi (kvalita),
- s žádoucími osobnostními charakteristikami,
- optimálně motivované, flexibilní a připravené na změny,
- optimálně rozmístěné do pracovních míst,
- ve správný čas a s přiměřenými náklady.

2.5.2 Nábor a výběr nových zaměstnanců

Jednou z důležitých oblastí řízení a rozvoje lidských zdrojů je získávání a výběr zaměstnanců organizace. Podle Armstronga (2002) by mělo být **cílem** získávání a výběru pracovníků **vynaložení minimálních nákladů** na získání takového množství i kvality pracovníků, které jsou uspokojující pro podnikovou potřebu lidských zdrojů. Dle Dvořákové a kol. (2007) je cílem získávání a výběru zaměstnanců **identifikovat lidské zdroje, oslovit vhodné kandidáty, přitáhnout je a vybrat mezi nimi** ty, kteří nejlépe odpovídají organizační kultuře a požadavkům práce.

Proces náboru a výběru nových zaměstnanců probíhá ve třech fázích:

- **Definování požadavků** – počet lidí, které organizace potřebuje by měl být jasně určen v programu získávání pracovníků, který je odvozen z personálního plánu. Kromě toho může existovat potřeba náhrady některých pracovníků nebo potřeba obsazení nově vytvořených pracovních míst. Obojí musí být důkladně prověřeno, aby se zjistilo, zda jsou takové potřeby oprávněné. Požadavky konkrétních pracovních funkcí jsou vytvářeny v podobě popisu a specifikace pracovního místa (role). Definice určité role uvádí přehled schopností, dovedností, požadavků na vzdělání a praxi. Tato definice vytváří kritéria, na jejichž základě budou uchazeči posuzováni při výběrovém řízení.
- **Zaujmutí uchazečů** – zaujmutí uchazečů, nebo jeho přilákání je v první řadě rozpoznání a využití nejvhodnějších zdrojů potenciálních uchazečů. Pokud se setkáváme s obtížemi při lákání nebo udržení zájmu uchazečů (případně je očekáváme), je třeba vytvořit předběžnou studii vlivů, které mohou ovlivnit přilákání či odrazení uchazeče. Je tedy potřeba provést analýzu tzn. silných a slabých stránek organizace jako zaměstnavatele. Tato analýza by se měla zaměřit na takové okolnosti, jako např. státní nebo lokální pověst organizace, mzdy, zaměstnanecké výhody, pracovní podmínky, zajímavost práce, jistota zaměstnání, možnost rozvoje kariéry, příležitosti ke vzdělávání a rozvoji. Tyto skutečnosti by měly být porovnány s tím, co nabízí konkurence a určit takové skutečnosti, které jsou zajímavé pro uchazeče. Uchazeči se sice snaží zejména

ukázat sebe v nejlepším světle, ale také se zajímají o to, co jim může nabídnout potenciální zaměstnavatel.

- **Vybírání uchazečů** – zabývá se konkrétními metodami vybírání potenciálních zaměstnanců, tzn. tříděním žádostí o zaměstnání, pohovory, testováním, hodnocením uchazečů, nabízením zaměstnání, ale také získáváním referencí atd.

Zdroje zaměstnanců

Při rozhodování o výběru nového zaměstnance je třeba se rozhodnout, zda chce podnik volnou pozici obsadit z vlastních zdrojů, tzn. ze svých stávajících zaměstnanců, nebo chce člověka „odjinud“. V prvním případě jde o výběr interní, ve druhém o externí. V praxi se často využívá také kombinace obou metod.

Jak uvádí Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2004) **výhody a nevýhody** získávání zaměstnanců z **interních a externích zdrojů** jsou prezentovány v tabulce č. 2.1:

Tab. č. 2.1 Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z různých zdrojů

	zdroje	
	interní	externí
výhody	<ul style="list-style-type: none"> • jedinec si uvědomuje, že mu organizace dává možnost vlastního rozvoje a postupu • levnější než vnější získávání • rychlejší naplnění uvolněných míst 	<ul style="list-style-type: none"> • přijetí zaměstnanců s novými představami, pohledy a názory • možnost širšího výběru • příležitost využití vědomostí a zkušeností nového zaměstnance bez dalších výdajů pro podnik
nevýhody	<ul style="list-style-type: none"> • omezené pronikání nových přístupů a názorů od zaměstnanců zvenku • na důležitá místa se dostanou zaměstnanci pouze proto, že jsou v organizaci delší dobu, „za zásluhy“ • snaha o získání určitého místa může vést až k nepřiměřenému soutěžení 	<ul style="list-style-type: none"> • náklady na získávání nových zaměstnanců, manažerů a specialistů prostřednictvím agentur jsou vysoké • delší doba na zapracování, adaptaci nového zaměstnance

Zdroj: vlastní zpracování dle Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2004)

2.5.3 Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu Armstrong (2007) definuje jako systematický proces zlepšování pracovního výkonu organizace pomocí rozvíjení výkonu jedinců i týmů. Podstata řízení pracovního výkonu spočívá v zlepšování pracovního výkonu a rozvoje schopností, na kterém se partnersky podílí vedoucí pracovníci se svými podřízenými.

Obečným **cílem** řízení pracovního výkonu je nastolit kulturu vysokého výkonu, v níž jedinci i týmy přebírají odpovědnost za soustavné zlepšování podnikových procesů, svých vlastních dovedností a přínosů v rámci jim poskytovaného efektivního vedení. (Armstrong, 2007)

2.5.4 Řízení kariéry

Dle Armstronga (2007, str. 335) spočívá řízení kariéry v tom, že se lidem poskytují příležitosti k postupu ve funkcích a k rozvíjení jejich kariéry. Zároveň se tak organizace snaží zabezpečit, aby měla dostatečný přísun talentů, jaké potřebuje. Řízení kariéry v rámci organizace se skládá z:

Plánování kariéry tvoří funkční postup jedinců v organizaci v souladu s posuzováním potřeb organizace. Obecně je možné definovat plánování kariéry jako to, co lidé potřebují znát a být schopni dělat pro výkon práce na úrovních s vyšší odpovědností. Dle Armstronga (2007) plánování kariéry používá všechny informace o požadavcích organizace, o hodnocení pracovního výkonu nebo potenciálu, o plánech následnictví a transformuje je do podoby individuálních programů rozvoje kariéry.

Plánování následnictví posuzuje budoucí potenciál a pomáhá zabezpečit podklady pro budoucí rozhodování o povyšování. Úkolem plánování následnictví je zabezpečit, aby organizace měla k dispozici pokud možno vhodné manažery, které potřebuje k uspokojení svých budoucích podnikatelských potřeb. Takové, kteří by byli k dispozici pro pokrytí volných pracovních míst vytvořených povýšením, odchodem do důchodu, odchodem z organizace či převedením pracovníků na jinou práci.

2.5.5 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vodák s Kucharčíkovou (2007, str. 13) upozorňují na to, že v nenávratnu jsou doby, kdy byl nejdůležitějším aktivem firmy hmotný majetek. V současnosti nalezneme řadu podniků, které nevlastní žádné nemovitosti, výrobní linky apod. Zdrojem jejich konkurenční výhody se staly znalosti jejich zaměstnanců a podniku jako celku. Vzdělávání a rozvoj zajišťují, aby lidé získali, prohlubovali či rozšiřovali své dosavadní dovednosti i schopnosti. Vzdělávání je dle Armstronga (2007) nepřetržitý proces, během kterého určitá osoba jednak získává, nebo zvyšuje existující schopnosti, ale také vede k rozvíjení dovedností, znalostí a postojů, které připravují lidi na budoucí náročnější úkoly.

Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005) uvádějí, že management by měl vždy zhodnotit, co je třeba, aby se zaměstnanci naučili, v čem se vzdělávali, a jaké informace by měli získat. Potřeby jednotlivých zaměstnanců jsou rozdílné, proto je nutné s každým zaměstnancem prodiskutovat jeho vzdělávání a znalosti potřebné pro výkon své práce, aby plán vzdělávání vyhovoval nejen managementu, ale i samotnému zaměstnanci.

Vzdělávání by mělo probíhat systematicky v neustále se opakujícím cyklu, jak ukazuje obrázek č. 2.2, znázorňující proces plánovaného vzdělávání.

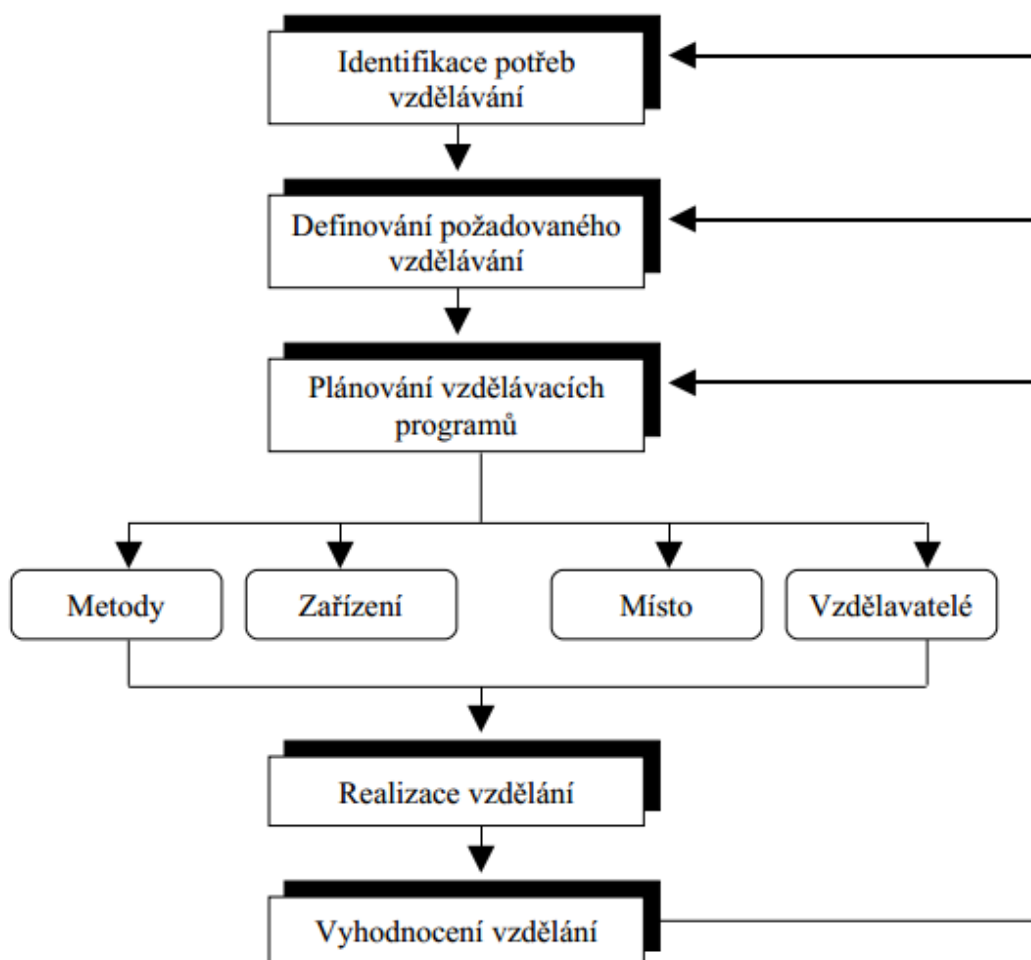
Systematické vzdělávání se skládá z následujících kroků viz. Armstrong (2002, str. 496):

- **Identifikace a definování potřeb vzdělávání** – obsahuje analýzu podnikových, týmových i individuálních potřeb získat nové dovednosti a znalosti nebo zlepšit existující schopnosti. Analýza se týká současných problémů i budoucích potřeb. V této fázi se rozhoduje o tom, jaké vzdělávání je pro řešení daného problému nejlepší a nejefektivnější z hlediska nákladů.
- **Definování požadovaného vzdělání** – je nezbytné specifikovat, jaké schopnosti je třeba rozvíjet, jaké dovednosti a znalosti se mají lidé naučit.
- **Definování cílů vzdělávání** – cíle vzdělávání jsou souborem, který definuje nejen to, co se mají lidé naučit, ale také to, co učící se osoby musejí být schopny po absolvování příslušného vzdělávacího programu dělat. Armstrong (2007) tvrdí, že cílem programů vzdělávání v organizaci je zabezpečit kvalifikované, vzdělané

a schopné lidi, potřebné k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace. Konkrétněji dále uvádí, že by jím měly být cíle nebo standardy výkonu, které budou přijatelné i dosažitelné a umožní této osobě posuzovat její vlastní pokroky ve vzdělání. Nakonec zdůrazňuje, že lidé by měli být vedeni k tomu, aby si své vlastní cíle stanovovali sami.

- **Plánování vzdělávacích programů** – je třeba vytvořit takové vzdělávací programy, které by pomocí vhodné kombinace, vhodného propojení metod vzdělávání i umístění vzdělávání zabezpečily uspokojení potřeb a splnění cílů vzdělávání.
- **Rozhodnutí o tom, kdo bude zabezpečovat vzdělávání** – je třeba rozhodnout, do jaké míry bude vzdělávání probíhat v organizaci, a do jaké míry mimo ni. Současně je třeba určit míru odpovědnosti za vzdělávání, do jaké míry se budou podílet útvar vzdělávání, manažeři nebo vedoucí týmů a pracovníci samotní.
- **Realizace vzdělávání** – zajistit, aby byly použity ty nejvhodnější metody, které zabezpečí, že vzdělávané osoby si osvojí takové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje, které potřebují.
- **Vyhodnocení vzdělávání** – během programů se sleduje efektivnost vzdělávání a následně se provádí vyhodnocení dopadu vzdělávání. Smyslem obojího je zjistit, do jaké míry byly splněny cíle vzdělávání.
- **Zdokonalení vzdělávání a pokračování v něm**, pokud je to nezbytné – na základě vyhodnocení vzdělávání je třeba rozhodnout o míře, v jaké je třeba program plánovaného vzdělávání vylepšit, a o tom, jak by měly být uspokojeny zbývající či přetrvávající požadavky na vzdělávání.

Obr.č. 2.2 Proces plánovaného vzdělávání



Zdroj: Armstrong, M. (2002. s. 499)

Metody vzdělávání

Pro naplnění cílů vzdělávání je třeba zvolit i vhodnou metodu. Z hlediska formálnosti Armstrong (2007, str. 465) metody vzdělávání a rozvoje dělí na formální a neformální. **Formální** vzdělávání je plánované, systematické, dále také organizované zaměstnavatelem. Oproti tomu **neformální** vzdělávání znamená učení se ze zkušenosti. Lidé jsou schopni naučit se až 70% svých znalostí o práci zcela neformálně. Pomocí neformálního vzdělávání jsou rozvíjeny zejména *tacit knowledge*, tj. neformální znalosti, dovednosti, zkušenosti a profesní fortel zaměstnanců. Tyto znalosti jsou získávány při vykonávání práce, a mají charakter

know-how (z angl. „vědět, jak“). *Tacit knowledge* můžeme přeložit jako implicitní, nevyslovené, nebo také „tiché, nesdělené znalosti“. Tyto znalosti a způsobilosti mají charakter osobní zkušenosti mnohdy nevědomky převzaté od zkušenějších zaměstnanců.

Armstronga (2007, str. 545) dále rozděluje vzdělávací metody dle toho, kde se uskutečňují. První skupinu tvoří metody vzdělávání **při výkonu práce** (na pracovišti) anebo **mimo pracoviště**. Kromě těchto dvou metod uvádí Armstrong metody používané **na pracovišti i mimo pracoviště**. Přičemž první skupinu metod považuje za metody vhodnější pro vzdělávání dělnických profesí, druhou skupinu za vhodnější pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů. Koubek (2007, str. 151) třetí skupinu zcela vynechává a věnuje se pouze prvním dvěma.

Mezi nejčastěji využívané metody ke vzdělávání při výkonu práce **na pracovišti** dle Koubka (2007) patří:

- **Instruktaž při výkonu práce**, která je nejčastěji používanou metodou. Jde o nejjednodušší způsob většinou jednorázového zácviku nového, popř. méně zkušeného pracovníka. Při instruktaži zkušený pracovník či bezprostřední nadřízený předvede pracovní postup.
- **Coaching** představuje, na rozdíl od spíše jednorázové instruktaže, dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek i periodickou kontrolu výkonu pracovníka nadřízeným či vzdělavatelem. Jde vlastně o soustavné podněcování a směřování vzdělávaného k žádoucímu výkonu práce a k vlastní iniciativě, přičemž se bere v úvahu jeho individualita.

Dle Thomson (2007) koučování znamená vědomé vyhledávání příležitostí k rozvíjení lidí, k výcviku pracovníka, aby mohl dané pracovní místo zastávat a také poskytování nestranné zpětné vazby týkající se pracovního výkonu pracovníka. Výhoda spočívá v tom, že se zároveň může rozvíjet pracovník i kouč.

- **Mentoring** je obdobou *coachingu*, určitá iniciativa a odpovědnost však v tomto případě spočívá na vzdělávaném pracovníkovi. Pracovník si sám vybírá jakéhosi rádce (*mentora*), svůj osobní vzor. Ten – v případě, že je ochoten fungovat jako *mentor* – mu radí, stimuluje jej a usměrňuje, pomáhá mu však i v jeho kariéře, prosazuje jej, stává se jeho patronem.

- **Asistování** je tradiční a často používaná metoda formování pracovních schopností pracovníka. Vzdělávaný pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, kterému pomáhá při plnění jeho úkolů a učí se od něj pracovním postupům. Postupně se podílí na práci stále větší mírou a stále samostatněji, až nakonec získá takové znalosti a dovednosti, že je schopen vykonávat práci zcela samostatně. Metoda se používá nejen při vzdělávání pro manuální zaměstnání, ale i při výchově řídicích pracovníků anebo specialistů.
- **Rotace práce** (*cross training*) je metoda, při níž je vzdělávaný pracovník postupně vždy na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech organizace (pracovních místech, pracovištích, úsecích). Pracovník tak porozumí jiným druhům úkolů a tomu, jak do sebe všechny zapadají. Tato metoda se používá především při výchově řídicích pracovníků a při seznamování čerstvých absolventů škol s organizací.
- **Pracovní porady** – během porad se účastníci seznamují s problémy a fakty týkajícími se jak vlastní práce, problémů pracoviště i celého podniku.

Následující metody patří mezi nejčastěji používané ke vzdělávání **mimo pracoviště** - „*off the job*“ Ve většině případů to jsou metody používané k hromadnému vzdělávání skupin účastníků. Jde o kurzy na školách nebo ve vzdělávacích institucích, ve zvláštních zařízeních, na vývojových pracovištích, v zařízeních předvádějících novou techniku atd. Jsou vhodnější pro vzdělávání vedoucích zaměstnanců na všech organizačních úrovních, například specialistů a technických profesí.

Mezi metody vzdělávání mimo pracoviště dle Koubka (2007) patří:

- **Přednáška**, která je obvykle zaměřena na zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí.
- **Demonstrování** (praktické, názorné vyučování) zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem za použití audiovizuální techniky, trenažérů, počítačů, předvádění pracovních postupů či funkčních vlastností. Dále za pomoci obsluhy jednotlivých zařízení ve výukových dílnách, na vývojových pracovištích nebo v podnicích vyrábějících tato zařízení apod. I přesto, že je

metoda orientována především na zprostředkování znalostí, vnáší do vzdělávání i důraz na praktické využívání těchto znalostí. Na rozdíl od předchozích metod se i více orientuje na dovednosti (trenažéry, výukové dílny, předváděcí zařízení).

- **Simulace** je metoda ještě více zaměřená na praxi i aktivní účast vzdělávaných. Účastníci vzdělávání dostanou dosti podrobný scénář a jsou požádáni, aby během určité doby učinili řadu rozhodnutí. V průběhu vzdělávání se zpravidla přechází od jednodušších problémů ke složitějším. Obvykle jde o řešení běžné životní situace vyskytující se v práci vedoucích pracovníků.
- **Assessment centre** (nebo také *development centre*), přeloženo do češtiny pak diagnosticko-výcvikový program. Moderní a velmi vysoce hodnocená metoda nejen výběru, ale i vzdělávání manažerů. Účastník vzdělávání plní různé úkoly a řeší problémy, tvořící každodenní náplň manažera. Úkoly a problémy jsou často náhodně generovány počítačem, lze měnit jejich frekvenci a vytvářet tak různou úroveň stresu. Počítačem bývají vyhodnocována i řešení problému, popřípadě již existují optimální, předem vypracovaná řešení a rozhodnutí. Účastník si tak může snadno konfrontovat svá řešení a rozhodnutí s optimálními, čímž se učí. *Assessment centra* (dále AC) poskytují uchazečům možnost vcítit se do organizace i jejich hodnot, takže se mohou lépe rozhodnout, zda jim bude práce v organizaci vyhovovat, či nikoliv.

Mezi hlavní rysy AC dle Armstronga (2007) patří:

- Největší pozornost se soustřeďuje na chování.
- Používají se různé úkoly, které zachycují a simulují klíčové aspekty práce na pracovním místě. Předpokládá se, že výkon uchazeče během těchto simulací odpovídá jeho budoucímu pracovnímu chování.
- Používají se pohovory a testy jako dodatek ke skupinovým úkolům.
- Používá se několik hodnotitel, popřípadě pozorovatelů za účelem větší objektivity hodnocení.
- Několik uchazečů je hodnoceno najednou, aby byla umožněna interakce (součinnost, vzájemné působení) mezi nimi a aby bylo klima při plnění úkolů otevřenější a participativnější.

- Jako další metody vzdělávání mimo organizaci bývají uváděny samostatné vzdělávání na základě doporučené literatury, anebo také **samostudia doporučované literatury** zabezpečované organizací. Zaměstnanec tak může studovat z knih, učebnic a podnikových materiálů. Tento způsob vzdělávání je sice finančně nenáročný, ale efekt oproti jiným metodám vzdělávání bývá poměrně nízký.

Hodnocení výsledků vzdělávání a zpětná vazba

Cílem každé vzdělávací aktivity v organizaci je zvýšit nebo kvalitativně zlepšit výkon zaměstnanců. Aby bylo možné zjistit, zda stanovený cíl byl naplněn, je třeba výsledky vzdělávání vyhodnocovat a získat tak zpětnou vazbu – informaci o efektivitě vzdělávání. Jako hlavní předpoklad efektivního vzdělávání uvádí Armstrong (1999) vytvoření podmínek, kdy je učení aktivním, nikoli pasivním vzdělávacím procesem při použití vhodné metody.

Hroník (2007) zmiňuje **Kirkpatrickův model** vyhodnocování efektivitě vzdělávání, při kterém se hodnotí:

- úroveň reakce – jak sami účastníci hodnotí obsah, formu, organizaci vzdělávacího programu. Nejčastěji se zjišťuje pomocí dotazníků.
- úroveň učení – jedná se o testování dosažených znalostí. Zjišťuje se kolik, popřípadě jaké znalosti a dovednosti si posluchači osvojili nebo zlepšili. Posouzení na této druhé úrovni je v porovnání s předcházející úrovní složitější i časově náročnější.
- úroveň chování – jsou hodnoceny nabyté dovednosti. Zjišťují se odpovědi na otázky typu: změnilo se chování účastníků po absolvování školení a jak?, do jaké míry uplatňují posluchači získané znalosti, dovednosti a postoje?
- úroveň výsledků – hodnocení na této úrovni vychází z cílů školení. Je založeno na zjištění, jak se vzdělávací akce projevila ve výsledcích firmy. Měření dopadu do reálné výkonnosti a jak se náklady vzdělávání odrazily na výsledcích organizace.

2.5.6 Odměňování

Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005) uvádějí, že na otázku, zda je odměňování pouze o penězích, většina manažerů odpovídá, že peníze nejsou jediným důvodem k setrvání zaměstnanců ve firmě. Řada zaměstnanců upřednostňuje jiné hodnoty, než jen peníze. Patří zde např. dobré mezilidské vztahy, dostatek volného času, možnost dalšího vzdělávání, kariérní růst atd.

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů dle Koubka (2007) neznamená pouze mzdu popřípadě jiné formy **hmotné odměny**, které organizace poskytuje pracovníkovi za vykonávanou práci. Odměňování je v moderním pojetí mnohem širší. Můžeme do něj zahrnout také **nehmotnou formu** odměňování, do kterých patří oficiální uznání, jako jsou např. pochvaly, diplomy, povýšení na vyšší pracovní pozici, ale také nepeněžní zaměstnanecké výhody poskytované organizací. Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005) nehmotnou formu odměňování dále rozlišují na formální a neformální. Za formální nehmotné odměňování např. považují různá oficiální uznání, jako jsou diplomy, povýšení na vyšší pracovní pozici, anebo prestižní účast na některých rozhodovacích procesech firmy. Za neformální nehmotnou odměnu označují např. úctu, kterou prokazují spolupracovníci zaměstnanci, kterého si váží.

2.6 Shrnutí teoretických východisek

V předešlé části práce byly vysvětleny pojmy učení (se), rozvoj a vzdělávání, i vzájemný vztah mezi těmito pojmy. Dále jsou popsány pojmy, jako jsou lidské zdroje, lidský kapitál, lidský potenciál, jejich řízení a cíle. Další část je věnována talent managementu a jednotlivým personálním činnostem, které souvisejí s rozvojem lidského potenciálů. Do těchto činností můžeme zahrnout zejména plánování lidských zdrojů, nábor a výběr nových zaměstnanců, řízení výkonnosti, plánování kariéry, plánování nástupnictví, vzdělávání a rozvoj, v neposlední řadě i odměňování. Z vypracovaného teoretického přehledu vyplývá, že formování disponibilních lidských zdrojů a rozvoj jejich potenciálu na principu *talent managementu* lze pokládat za významné kroky zvyšování organizační efektivity. Následující část práce se bude zabývat charakteristikou analyzované společnosti.

3 CHARAKTERISTIKA ANALYZOVANÉ ORGANIZACE

V předchozí části práce byly vyjasněny základní teoretická východiska rozvoje lidského potenciálu. Druhá část práce se zabývá obchodní společností Tesco Stores ČR a.s. (dále jen Tesco). Tato kapitola vybranou společnost představuje, uvádí její historii, obecnou charakteristiku, cíle a filozofii. Údaje o organizaci byly čerpány z intranetu, internetu, firemních materiálů a z polostandardizovaných rozhovorů s představiteli analyzované organizace.

3.1 Vznik a historie společnosti

Historie společnosti Tesco začala v roce 1919. Tehdy jednadvacetiletý Jack Cohen, vysloužilý voják z britského královského letectva, nakoupil za 30 liber své odměny za vojenskou službu přebytky potravin z válečných zásob a otevřel si malý stánkový prodej ve východní části Londýna. O pět let později uvedl na trh první výrobek vlastní značky – Tesco Tea. Název tohoto čaje vznikl z iniciál jmen společníků **T.E.Stockwell**, který byl zásobovatelem čaje a Jack **Cohen**. Zde se poprvé objevilo jméno, které později převzala do svého názvu celá společnost.¹

V současné době společnost působí ve 13 zemích Evropy, Asie i Ameriky. Tesco vstoupilo na český trh v roce 1996, kde otevřela první obchod v Praze a Brně. Následně společnost koupila 13 obchodních domů americké společnosti K-mart v České a Slovenské republice. Dále pak v roce 2006 převzala síť obchodů Carrefour a v roce 2011 40 obchodů Koruna.

3.2 Profil společnosti

Z hlediska počtu zaměstnanců i finančních ukazatelů patří společnost Tesco k nejvýznamnějším obchodním společnostem v České republice. Ve více než 210 obchodních jednotkách, čerpacích stanicích, distribučních centrech a centrálních kancelářích pracuje téměř 14 000 lidí. Roční obrat společnosti se pohybuje kolem 40 miliard korun. Jak společnost uvádí na svých internetových stránkách „**Za všemi**

¹ TESCO STORES ČR a.s. *Historie* [online]. [12. 1. 2012]. Dostupné z: <http://corporate.itesco.cz/historie.html>

úspěchy společnosti stojí týmy schopných zaměstnanců. Pro náš další rozvoj jsou velmi důležitou skupinou právě ti, kteří stojí o vlastní rozvoj a růst v rámci společnosti.“²

Společnost Tesco patří k **největším soukromým zaměstnavatelům v České republice**. Za vytváření rovnocenných pracovních příležitostí získala společnost ocenění v soutěži Stejná šance – Zaměstnavatel roku 2008 a za absolventské programy ocenění v soutěži Národní cena kariérového poradenství 2011. V roce 2010 věnovalo Tesco společně s partnery přes 7,3 mil. korun na charitativní účely. Společnost Tesco patří mezi přední maloobchodní prodejce na tuzemském trhu. Stará se o životní prostředí, společnost, jejíž je součástí, i město, ve kterém působí stejně jako o potřeby a přání zákazníků. Ruku v ruce s tím jde **strategie** společnosti, **být vždy obchodem, který se přizpůsobuje konkrétnímu trhu v dané zemi**, prostředí a zvykům místních zákazníků.

Tesco provozuje na území celé České republiky čerpací stanice, obchodní centra a pět základních druhů obchodů. Zákazníci si tak mohou podle svých vlastních potřeb vybrat mezi jednotlivými typy prodejen:³

- **hypermarkety** – velké obchodní jednotky, které se snaží pod jednou střechou nabízet jak potravinové, tak nepotravinové zboží,
- **supermarkety** – samoobslužné prodejny s širokým výběrem čerstvých a trvanlivých potravin, ale také se základní nabídkou drogistického zboží,
- **obchodní domy** pod názvem Tesco, Tesco City a My – vícepodlažní obchodní jednotky v centru velkých měst s širokou nabídkou zejména značkového oblečení, elektroniky, zboží pro volný čas, bytového textilu nebo potřeb pro domácnost a velkou samoobsluhou,
- **expres** – malé prodejny pro každodenní nákupy základních potravin,
- **extra** – hypermarkety postavené na konceptu „obchod v obchodě.“ Mimo jiné nabízejí optiku, obchod s telekomunikačními a foto službami či lékárnu.

² TESCO STORES ČR a.s. *Profil společnosti* [online]. [11. 1. 2012]. Dostupné z: <http://www.tesco-graduates.cz/o-nas/profil-spolecnosti>

³ TESCO STORES ČR a.s. *Profil* [online]. [12. 1. 2012]. Dostupné z: <http://corporate.itesco.cz/profil.html>

3.3 Základní poslání a hodnoty

Hodnoty společnosti Tesco v sobě zahrnují soubor základních pravidel chování a vystupování zaměstnanců k sobě navzájem i k zákazníkům. Dále vyjadřují způsob, jakým vykonává společnost svoji práci a pomáhá být lepší než konkurence. Sepsány byly v roce 1997 ve Velké Británii samotnými zaměstnanci. S rozvojem společnosti byly hodnoty v roce 2008 aktualizovány.⁴

Tesco se řídí zejména dvěma hodnotami: „**Nikdo se nestará o zákazníky lépe než my,**“ a „**Jednejme s lidmi tak, jak chceme, aby lidé jednali s námi.**“

Tab. č. 3.1 tzv. Tesco hodnoty

Nikdo nedělá pro své zákazníky více než my → K zákazníkům přistupujeme tak, že jsou pro nás v danou chvíli tou nejdůležitější osobou	
Zákazníkům rozumíme	Vždy je nápomocný/á a přátelský/á Poskytuje informace o aktuálních nabídkách Zdraví, usmívá se a navazuje oční kontakt
Potřeby zákazníků uspokojíme jako první	Vždy projevuje zájem o potřeby zákazníků Při všech svých činnostech a rozhodnutích myslí na dopad na zákazníky Pomáhá zákazníkům porozumět, jaké produkty a služby Tesco nabízí
V našem sousedství jednáme zodpovědně	Vždy jedná ekologicky a usiluje o snižování spotřeby energie Podílí se na našem Plánu zodpovědného sousedství
Chováme se k ostatním tak, jak chceme, aby se oni chovali k nám → Pracujeme jako jeden tým, kde se navzájem respektujeme	
Pracujeme jako tým	Rád/á dělá svoji práci a pozitivně působí na ostatní Buduje a udržuje pozitivní vztah v týmu i mezi týmy Rozhodnutí týmu jsou pro něho/ní závazné
Navzájem si důvěřujeme a vážíme si jeden druhého	Uznává práci ostatních S lidmi jedná neustále férově Spolupracuje s ostatními, aby byly dosaženy individuální i týmové cíle
Nasloucháme, pomáháme si a umíme si poděkovat	Komunikuje otevřeně a dává konstruktivní zpětnou vazbu Vždy umí poděkovat Bere na sebe zodpovědnost, aby byly cíle zrealizovány
Sdílíme své poznatky a zkušenosti	Dokáže se poučit z chyb S ostatními se svobodně dělí o informace, vědomosti a zkušenosti Oslavuje úspěchy

Zdroj: interní materiály

⁴ TESCO STORES ČR a.s. *Hodnoty* [online]. [12. 1. 2012]. Dostupné z: <http://corporate.itesco.cz/hodnoty.html>

3.4 Filosofie společnosti

Základem filosofie, respektive ideologie společnosti Tesco je snaha nabízet zákazníkům takové služby, aby získali jejich celoživotní věrnost. Dále také poskytovat to nejlepší a stát se obchodem pro všechny. Toto úsilí bylo oceněno několika tituly – Hypermarket roku 2004, 2006, 2007, 2008 a 2009, Profesionál roku 2007, Obchodník roku 2004, 2006 a 2007, Nediskontní obchodní řetězec roku 2010, TOP Retailer 2008/2009 a TOP Retailer – cena Nejvyšší maloobchodní obrát v roce 2010. Za svůj první energeticky úsporný obchod v Žatci Tesco obdrželo v roce 2008 první cenu Energy Globe Award v kategorii Země. V roce 2011 získalo druhé místo za hypermarket Tesco s nulovou uhlíkovou stopou v Jaroměři.

3.5 Cíle společnosti

Nástrojem, prostřednictvím kterého společnost měří dosažení svých cílů v období jednoho roku je tzv. řídící kormidlo (viz obr. č. 3.1). Skládá se z následujících nejdůležitějších oblastí činnosti: zákazník, zaměstnanci, provoz, finance, společnost. Všechny části řídícího kormidla spolu vzájemně souvisí a jsou stejně důležité pro úspěšnost celé společnosti Tesco. Přičemž každý zaměstnanec v jakékoliv funkci hraje klíčovou roli při dosahování těchto cílů.

V sekci Zákazník společnost sleduje loajalitu zákazníků, servis poskytovaný zaměstnanci společnosti v prodejnách, délku front, ceny, atd. V kvadrantu Zaměstnanci se společnost soustředí na dodržování hodnot společnosti, příležitost k rozvoji v rámci společnosti, podporu manažerů a další. V sekci Provoz jsou hlavními oblastmi zájmu společnosti výstavba nových a údržba stávajících obchodů, nákup a sortiment výrobků, produktivita služeb, zásobování a doplňování a podpora provozu. V kvadrantu Finance jsou hlavními ukazateli růst tržeb, maximalizace zisku, kontrola investic a toku peněz. V poslední sekci Společnost je sledována snaha Tesca být dobrým sousedem.

Obr. č. 3.1 tzv. Řídící kormidlo



Zdroj: interní materiály

Výsledek hodnocení se znázorňuje pomocí barev. Modrá barva znamená, že stanovený cíl byl splněn nad očekávání. Zelená barva značí, že stanoveného cíle společnost dosáhla. Oranžová barva značí, že je potřeba zvýšit úsilí k dosažení cíle. Červená barva říká, že za současného stavu by společnost cíl nesplnila.

4 ANALÝZA SYSTÉMU ROZVOJE LIDSKÉHO POTENCIÁLU ORGANIZACE

V této kapitole je analyzován přístup společnosti Tesco k rozvoji lidského potenciálu. Specifikuje předmět analýzy, popisuje postup analýzy, použité metody a na závěr jsou uvedeny výsledky analýzy, které jsou následně interpretovány a shrnuty.

4.1 Specifikace předmětu analýzy

Hlavním cílem analýzy bylo identifikovat procesy rozvoje lidského potenciálu ve vybrané organizaci, v souladu s cílem bakalářské práce uvedeným v úvodu. Šlo o to zjistit, jak vybraná organizace přistupuje k rozvoji svého lidského potenciálu. Analýza je zaměřena na následující oblasti – adaptace, motivace, řízení výkonnosti, řízení kariéry, systém rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. V rámci analýzy byla zjištěna úroveň vyspělosti systému rozvoje lidského potenciálu ve společnosti Tesco Stores ČR, a. s. Na základě analýzy byla zhodnocena efektivnost fungování tohoto systému a byla navržena vhodná řešení do budoucnosti pro další zlepšení současného stavu.

4.2 Postup analýzy a použité metody

Postup analýzy rozvoje lidského potenciálu ve společnosti Tesco zvolený v této práci byl následující. Nejprve proběhl kontaktní rozhovor s oblastní školitelkou, s kterou byly konzultovány jednotlivé postupy analýzy vzdělávacích a rozvojových potřeb společnosti. Následně proběhla prvotní orientace ve zkoumané problematice, a byla navržena metodika analýzy. Dále byl po konzultaci s vedoucím bakalářské práce vytvořen dotazník pro posouzení lidského potenciálu organizace, který byl poskytnut zástupcům vedení organizace. Na základě informací získaných v dotazníkovém šetření byla vyhodnocena stávající situace a zformulována doporučení pro další zlepšení současného uspokojivého stavu.

Pro účely analýzy přístupu organizace k rozvoji bylo použito několik následujících metod – analýza interních i volně dostupných dokumentů společnosti, rozhovory s představiteli organizace a auditní dotazník k zjišťování lidského potenciálu.

4.2.1 Analýza dokumentů společnosti

V rámci analýzy byly analyzovány všechny dostupné podnikové dokumenty, které se týkají rozvoje lidského potenciálu, jako firemní profil, příručka pro zaměstnance, intranetové a internetové stránky.

Jedním z nejhodnotnějších zdrojů byl **internet** a hlavně **intranet**. Společnost Tesco má poměrně dobrý informační systém jak pro své zaměstnance, tak pro vedení i veřejnost. Z intranetu byly čerpány některé dílčí dokumenty, například interní školicí materiály pro oblast rozvoje.

4.2.2 Rozhovory

Pro účely analýzy bylo navrženo schéma polostandardizovaného rozhovoru. Rozhovory byly realizovány především s **oblastní školitelkou a personální manažerkou**. Rozhovory proběhly v prostředí firmy, ale také pomocí telefonických konzultací a e-mailu. Tyto rozhovory byly pro analýzu velice důležité i přínosné. Napomohly mnohem hlouběji proniknout do společnosti samotné. Rozhovory probíhaly jako nestandardizované a polostandardizované. Nestandardizované rozhovory byly použity pro zjištění obecných skutečností chodu společnosti a vývoji společnosti v čase. Polostandardizované rozhovory již byly zaměřeny na jednotlivé oblasti systému rozvoje lidského potenciálu, konkrétně byly věnovány oblasti výběru zaměstnanců, motivaci, odměňování, řízení výkonnosti, řízení kariéry, ale také vzdělání a rozvoje zaměstnanců.

Dále byl veden rozhovor s **účastníky assessment centra**, rozvojového programu pro pozici manažer, který byl zaměřen zejména na zjištění názorů účastníků na systém rozvoje lidského potenciálu v analyzované společnosti. Tento rozhovor s šesti účastníky AC byl velmi přínosný zejména pro odhalení slabých stránek tohoto systému.

4.2.3 Dotazníkové šetření

Další metodou analýzy zvolenou pro účely výzkumu v rámci této bakalářské práce bylo dotazníkové šetření. Dotazník obsahuje souhrn standardizovaných otázek, které jsou seřazeny v logické struktuře a které jsou zaměřeny na získání konkrétních informací. Za účelem zjištění požadovaných informací byl použit dotazník pro posouzení lidského potenciálu organizace, který je metodickým nástrojem orientační metody zhodnocení lidského potenciálu organizace (Mateiciuc, 2004). Ze zmíněného dotazníku bylo vybráno pouze pár otázek, které se jevily jako nejvhodnější pro potřeby této práce. V příloze č. 1 je uvedena zjednodušená forma auditního dotazníku, který byl předložen zástupcům vedení organizace.

4.3 Výsledky analýzy rozvoje lidského potenciálu

Analýzou dostupných dokumentů společnosti, rozhovory s představiteli vedení analyzované obchodní jednotky a vyhodnocením dotazníkového šetření úrovně rozvoje lidského potenciálu byly zjištěny výchozí poznatky.

Na základě výše uvedených metod sběru dat bylo zjištěno, že za účelem soustavného rozvíjení lidského potenciálu společnosti je uplatňována řada následujících postupů:

- personální výběr a přijímání zaměstnanců,
- řízená pracovní adaptace,
- školení a výcvik zaměstnanců,
- motivace a odměňování zaměstnanců,
- další činnosti spojené s rozvojem lidského potenciálu (plán osobního rozvoje, talentové plánování),
- rozvojové programy.

4.3.1 Personální výběr a přijímání zaměstnanců

Tesco je společnost, která se neustále rozšiřuje a otevírá nové obchodní jednotky. S tím souvisí rostoucí potřeba nových zaměstnanců. Tesco se snaží volná pracovní místa pokrývat primárně z vlastních, interních zdrojů. Tím společnost dává svým zaměstnancům příležitost ke kariérnímu růstu, minimalizuje riziko přijetí nevhodného kandidáta i náklady spojené s výběrem a přijímáním zaměstnanců. Teprve, pokud se nepodaří obsadit volné pracovní pozice tímto způsobem, obrací se na externí trh práce.

Informovat pracovníky obchodních jednotek a distribučních center o volných pracovních pozicích mají na starost personální manažeři. Pracovníky informují o volných pracovních pozicích na zaměstnaneckých nástěnkách. K tomu, aby se zaměstnanec mohl o volnou pracovní pozici ucházet, nestačí jen, aby splňoval všechny požadavky na tuto pozici, ale potřebuje také souhlas svého nadřízeného.

Společnost se snaží zaujmout a přilákat i externí talentované kandidáty. Oslovení externích kandidátů probíhá především pomocí plošné inzerce, ale také pomocí přímého oslovení. Často je využívána internetová inzerce. Volné pracovní pozice jsou vypsány buď přímo na internetových stránkách Tesco ČR anebo jsou uvedeny na některém z internetových pracovních portálů (např. Jobs.cz). Jednotlivé inzeráty obsahují informace týkající se pracovní náplně, požadavků na pracovníka, dále co společnost může nabídnout a kontakt na příslušného personalistu. Samotné výběrové řízení⁵ probíhá zpravidla ve dvou kolech. V případě kladného vyhodnocení životopisu, popř. i motivačního dopisu či jiných požadovaných náležitostí, proběhne první kolo výběrového řízení se specialistou lidských zdrojů. Obvykle se jedná o strukturovaný pohovor, který trvá přibližně 30 – 60 minut. Uspěje-li kandidát v tomto kole přijímacího řízení, je pozván do kola druhého, toho se účastní i manažer oddělení, do kterého se nový zaměstnanec hlásí. Pro některé pozice společnost pořádá výběrové řízení formou AC, které obvykle trvá půl dne až den. Jeho součástí je skupinové řešení případové studie a modelové situace.

⁵ TESCO STORES ČR a.s. *Výběrové řízení*. [online]. [19. 1. 2012]. Dostupné z: <http://www.corporate.itesco.cz/vyberove-řízení.html>

4.3.2 Řízená pracovní adaptace

Adaptace nového zaměstnance, tedy proces přizpůsobování se člověka novému pracovnímu místu a úkolům v analyzované společnosti začíná již prvním dnem nástupu do společnosti. Společnost Tesco sestavuje adaptační program, který pomáhá nově přijatému zaměstnanci rychle i kvalitně se zapojit do pracovního procesu. Adaptační program probíhá na všech úrovních zaměstnanců a trvá 3 měsíce, tedy celou zkušební dobu. Společnost se snaží, aby se zaměstnanec co nejlépe zorientoval ve svém novém zaměstnání, zapadl do pracovního kolektivu, přivykl si na nové pracovní podmínky a díky tomu se v Tescu cítil dobře.

Každý zaměstnanec, který do společnosti nově nastoupí, absolvuje **vstupní školení**, které obvykle trvá čtyři hodiny a zároveň obdrží **příručku pro zaměstnance** „Vítejte mezi námi.“ Pomocí této příručky je zaměstnanec seznamován se základními důležitými informacemi, které jsou mu sděleny již při vstupním školení. Zde najde veškeré důležité informace, které je každý zaměstnanec povinen znát a řídit se jimi. V první části této příručky je uvedena charakteristika společnosti, její základní hodnoty týkající se vztahu k zákazníkům a zaměstnancům. Nezapomíná uvést významné letopočty historie společnosti od založení společnosti až po současnost. Druhá část příručky se zabývá základními interními pravidly, bezpečností práce, požární ochranou, způsobem oblékání, a dodržováním hygienických zásad na pracovišti.

Dále je zaměstnanec seznámen s pracovním řádem, ze kterého pro něj vyplývají různá práva i povinnosti, s pracovní dobou, evidencí docházky, prací přesčas, možnostmi čerpání dovolené a neplaceného volna. Je mu vysvětleno, jak postupovat při pracovní neschopnosti a jsou mu nastíněny možnosti dalšího firemního vzdělávání. Následuje školení o BOZP, dále PO, které nařizuje zákon.

V den nástupu a první dny po nástupu personální manažer provede prvotní adaptaci a je mu k dispozici. Seznámení zaměstnance s provozní jednotkou, provede ho po firmě, ukáže mu, kde najde sociální zařízení, kuchyňku, salónky pro porady a schůzky. Zavede jej do personálního oddělení, zde jej představí a zároveň mu představí dané pracovníky a vysvětlí, s čím mu mohou pomoci. Součástí adaptace zaměstnance je také kvalitní zaučení a sestavení plánu osobního rozvoje.

4.3.3 Školení a výcvik zaměstnanců

Každý zaměstnanec je povinen absolvovat **vstupní školení**, při kterém je seznámen s historií společnosti, organizační strukturou, základním posláním a základními Tesco hodnotami. Personální manažer v den nástupu zaměstnance na pracovní pozici provede seznámení zaměstnance se základními provozními pravidly, právy a povinnostmi zaměstnanců a zásadami oblékání. Dále provede školení v oblasti **bezpečnosti a ochrany zdraví při práci** (dále BOZP), v **oblasti požární ochrany** (dále PO) a oblasti **hygienického minima**.

Analyzovaná společnost využívá zejména tyto následující metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců: školení, instruktáž při výkonu práce, rotace práce a další. Tedy metody využívané *on the job*, tyto metody se nejčastěji využívají pro zaměstnance provozu. Pro vzdělávání pracovníků na manažerských a vedoucích pozicích je pak využíváno např. brainstormingu, názorných demonstrací, hraní rolí a mnohých dalších.

V oblasti školení a výcviku analyzovaná společnost nabídky externích vzdělávacích institucí prakticky nevyužívá, výjimku však tvoří externí školení pro ředitele. Snaží se využívat zejména své vlastní zaměstnance, oblastní školitele. Velká část interních školení je pro zaměstnance zajišťována přímo na pracovišti v průběhu jejich pracovní doby. Zaměstnanci jsou školeni podle předem centrálně připraveného plánu. Kromě vstupního školení jsou interní školení zajišťovány pracovníkem lidských zdrojů. Zaměstnanci mohou využívat nejrůznějších školení, kterými zdokonalují své znalosti, pracovní schopnosti a dovednosti. Tesco svým zaměstnancům poskytuje široké spektrum školících aktivit, které reagují především na profesní potřeby jednotlivých zaměstnanců. Pro účely rozvoje a vzdělávání společnost svým zaměstnancům nabízí bohatý výběr rozvojových programů, díky kterým má každý zaměstnanec možnost rozvíjet svůj potenciál.

4.3.4 Motivace a odměňování zaměstnanců

Za hlavní motivační nástroj zaměstnanců je v analyzované společnosti pokládána mzda. Jednu část mzdy zaměstnanec tvoří základní mzda, tedy mzda fixní. Součástí celkové mzdy jsou také příplatky, které mohou být každý měsíc jiné, ty tvoří variabilní složku mzdy. Mzdu zaměstnanci dostávají za vykonanou práci, je vyplácena jednou za měsíc po odpracování stanovené doby a splnění jiných pracovních povinností.

Mimo základní mzdu poskytuje analyzovaná společnost svým zaměstnancům také variabilní mzdové příplatky a následující odměny:

- lokální bonus (dle místa výkonu práce, tam kde má společnost největší problém sehnat dostatek zaměstnanců jsou příplatky nejvyšší. Kde naopak problém se získáním pracovní síly není, jsou příplatky nejnižší, nebo žádné),
- peněžitý příplatek při odchodu do důchodu (dle posouzení a schválení vedení),
- věrnostní odměny, které jsou dle odpracovaných let. Odměny jsou vypláceny každý rok. Tato odměna se pohybuje v řádu tisíců korun. Odměna za 5 a více let pracovní činnosti pro společnost je 5 500 Kč,
- slevy na nákup zboží u společnosti Tesco (ve výši 10 %,
- příspěvek na penzijní připojištění. Nárok vzniká po pěti letech nepřetržitého pracovního poměru. Společnost Tesco přispěje 100 % příspěvku zaměstnance, maximálně však 200 Kč za měsíc,
- příspěvek na údržbu pracovního oblečení (dle odpracovaných hodin a dle pozice),
- příplatek za práci v sobotu a neděli (10 % z hodinové mzdy),
- příplatek za práci v noci (10 % z hodinové mzdy),
- příplatek za práci ve svátek (100 % hodinové mzdy),
- příplatek za práci přesčas (20 % z hodinové mzdy),
- příspěvek na stravování ve výši stravovací poukázky v hodnotě 50 Kč. Příspěvek zaměstnance na tuto poukázku činí 16 Kč.

Společnost Tesco svým zaměstnancům poskytuje také nehmotnou formu odměny. Pomocí této odměny se snaží dostatečně motivovat nejen pomocí mzdy. Své zaměstnance oceňuje pomocí programu „Tesco Díky“. Jedná se o program, ve kterém oceňuje společnost zaměstnance za pomoc, úsilí nebo práci vykonanou nad rámec pracovních povinností. Navrhnout ocenění může kterýkoli zaměstnanec, pokud se domnívá, že si takové ocenění někdo oprávněně zaslouží. Ocenění má formu certifikátu a drobných dárkových předmětů. Program je každoročně vyhodnocován, je vyhlášen Zaměstnanec roku.

Z rozhovorů dále vyplynulo, že se společnost věnuje zejména motivaci pracovní a výkonové. Naopak motivaci ke vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců nevěnuje příliš pozornosti. V rámci kariérní diskuze sice nechává své zaměstnance vyjádřit se, zda mají zájem rozvíjet se, ale nijak je k tomuto rozvoji nepodněcuje, ani nemotivuje.

4.3.5 Další činnosti spojené s rozvojem lidského potenciálu

Aby společnost správně identifikovala potřebu rozvoje u jednotlivých zaměstnanců, sestavuje plán osobního rozvoje a provádí talentové plánování.

Plán osobního rozvoje jednotlivce

Tento plán je vytvořen v rámci procesu **řízení výkonnosti** na základě stanovených cílů. Plán osobního rozvoje (dále POR) je akční plán, který zaměstnancům **pomáhá plnit cíle a dosáhnout plný potenciál rozvojem schopností a dovedností**. Zaměstnanec ho sestavuje spolu se svým přímým nadřízeným, který ho musí odsouhlasit. Sestavuje se na počátku hodnotícího období (březen) nebo 3 měsíce od nástupu na novou pozici, zpravidla na jeden rok. V průběhu roku by měl být hodnocen a aktualizován.

V POR jsou identifikovány dovednosti a způsoby jednání, které bude zaměstnanec rozvíjet za účelem dosažení svých cílů i naplnění svého potenciálu. POR by měl být zaměřený na potřeby jednotlivce a měl by být pro něj dostatečně

motivující. Pomocníkem pro sestavení je kariérní rozhovor, příručka pro lídry, ale také 360° zpětná vazba.

Cíle zaměstnancům udávají směr, mají je posunout kupředu. Říkají, čeho a do kdy mají ve své práci dosáhnout. Stanovení cílů probíhá na počátku sledovaného období (březen) nebo během čtyř týdnů po nástupu na novou pracovní pozici. Všechny cíle musejí být SMART (specifické, měřitelné, aplikovatelné, realistické a termínované). Zaměstnanci provozu mají cíle předem stanovené, zaměstnanci centrální kanceláře a vedoucí pracovníci si je sestavují ve spolupráci se svým nadřízeným. Cíle se určují na základě řídicího kormidla, business plánu a popisu práce. POR spolu se stanovenými cíly následně slouží jako podklad pro hodnocení výkonnosti a rozvoje zaměstnance.

Talentové plánování

Talentové plánování se ve společnosti využívá jako **nástroj řízení kariéry**. Význam talentového plánování pro jednotlivce spočívá v **plánování** jeho **kariéry**, naopak pro organizaci v **plánování následnictví**. S pomocí talentového plánování jsou vyhledáváni zaměstnanci s potenciálem. V neposlední řadě slouží k vytvoření plánu lidských zdrojů pro případ potřeby zaplnění volných, eventuálně nových pracovních míst. V praxi to znamená vyhledávání lidí, kteří mají schopnosti pracovat na pozicích vyžadujících širší znalosti a dovednosti. Talentové plánování umožňuje přípravu obsazování volných míst z interních zdrojů zejména v dlouhodobé perspektivě.

Součástí talentového plánování jsou kariérní diskuze, nebo také kariérní rozhovor. Tento rozhovor se koná jednou ročně, ideálně v rámci jedné schůzky spolu s výročním hodnocením výkonnosti a rozvoje zaměstnance. Zaměstnancům poskytuje příležitost se vyjádřit k jejich budoucí roli v rámci společnosti, zda mají zájem na sobě dále pracovat. Kariérní diskuze také napomáhá identifikovat zaměstnance s potenciálem k dalšímu kariérnímu růstu, motivovat a udržet si stávající zaměstnance s potenciálem.

4.3.6 Rozvojové programy

Již řadu let ve společnost Tesco funguje velmi propracovaný systém vzdělávání a rozvoje lidského potenciálu. Zaměstnancům jsou prostřednictvím rozvojových programů nabízeny velké možnosti v kariérním růstu. Systém rozvojových programů připravuje pracovníky pro výkon vyšší pracovní pozice, popřípadě funkce jiné. Jedná se o ucelený systém a jednotlivé programy zohledňují individuální potřeby osob, které mají potenciál přejít na jinou, či postoupit na vyšší pozici. Jednotlivé programy jsou přizpůsobeny individuálním, a také rozvojovým potřebám účastníka i pozici, na kterou se kandidát připravuje. Nespornou výhodou rozvojových programů je zastupitelnost, jestliže některý z pracovníků nastoupí na dlouhodobou pracovní neschopnost, mateřskou dovolenou anebo odjede na dovolenou.

Rozvojové programy **pro interní kandidáty**

Společnost Tesco přisuzuje lidskému kapitálu odpovídající důležitost. Soustředí se na rozvoj svých stávajících zaměstnanců a na jejich přípravu, aby mohli převzít zodpovědnější pozice. Svým zaměstnancům se snaží nabídnout odpovídající směr kariérního růstu. Interní rozvojové programy může rozdělit následovně:

- **Program specialista-** flexibilní program vhodný pro nové, ale i stávající perspektivní zaměstnance. V případě zájmu o tento rozvojový program zaměstnanec odevzdá přihlášku personálnímu manažerovi, nadřízenému a řediteli. Následuje pohovor s personálním manažerem, tréninkový plán v rozsahu 3 až 6 měsíců, stanovení sponzora, samotný trénink a validace. Zaměstnanec si sám může zvolit, o jakou z pozic má zájem. Konkrétně má na výběr z pozic pracovník objednávek, kontroly zásob, kontroly zboží, kontroly cen, marketingu, koordinátor pokladní zóny, pracovník příjmu zboží, vkladač dat, pekař, kontrolor vystavování zboží, ale i pracovník na oddělení informace a reklamace.

- **Program vedoucí úseku-** zaměstnanec podává přihlášku stejným způsobem jako v předešlém programu, navíc absolvuje AC. Následně je mu stanoven příslušný tréninkový plán, stanoven sponzor, absolvuje tzv. „tréninkové dny,“ odevzdává průběžně sebehodnotící dotazníky tzv. ABCD formuláře, (viz příloha č. 2) a absolvuje validace.
- **Program manažer/manažer úseku-** tohoto programu na přípravu nových manažerů se může zúčastnit kterýkoliv zaměstnanec, kterého nominuje jeho přímý nadřízený nebo ředitel pomocí nominačního formuláře (viz příloha č. 3). Zaměstnanec musí mít minimálně 6 měsíců pracovní zkušenosti na pozici vedoucí úseku a za posledních 6 měsíců vykazuje vysokou výkonnost. Pracovník absolvuje AC a tréninkový plán, jehož cílem je naučit se všechno potřebné pro převzetí pozice manažera. V závěru musí úspěšně absolvovat validace.
- **Program ředitel-** pro absolvování tohoto programu musí mít účastník praxi na pozici manažer minimálně půl roku a nominaci příslušného ředitele. Zaměstnanec poté absolvuje AC, následuje jeho příprava na nového ředitele obchodní jednotky a absolvuje závěrečná validace.

Rozvojové programy **pro externí kandidáty.**

Rozvojové programy jsou určeny zejména kandidátům interním, část programů je však zaměřena i na kandidáty externí. Společnost se tak snaží zaujmout a přilákat talentované kandidáty, kterým může nabídnout kariérní růst díky svým propracovaným rozvojovým programům. Programy jsou zaměřené zejména na získání praktických zkušeností, technických znalostí a manažerských dovedností v oblasti maloobchodu. Pro externí kandidáty jsou připraveny dva odlišné rozvojové programy:

- **Program Expres** je určen pro externí uchazeče o vedoucí nebo manažerské pozice ve společnosti. Podmínkou pro přihlášení je minimálně středoškolské vzdělání s maturitou a alespoň dvouletá praxe – ideálně v obchodní oblasti, dále pak flexibilita a mobilita uchazeče.

- **Program Excel** je určen absolventům vysokých škol, kteří mají zájem o manažerské pozice ve společnosti Tesco. Podmínkou pro přihlášení je vysokoškolské vzdělání magisterského stupně, angličtina na komunikativní úrovni, flexibilita a vysoká mobilita. Přihlašování do tohoto programu probíhá pomocí webových stránek společnosti. Cílem tohoto programu je připravit v průběhu jednoho roku mladé lidi s manažerským potenciálem na řídicí pozice ve společnosti.

Průběh rozvojového programu

Přihláška do jednotlivých rozvojových programů musí obsahovat odůvodnění zájmu dotyčného zaměstnance a jeho sebehodnocení. Dále také i hodnocení a odůvodnění jeho přímého nadřízeného. V průběhu rozvojového programu se konají pravidelné hodnotící schůzky, pravidelné předání zpětné vazby a také průběžné validace. Délka trvání jednotlivých programů se různí (3 – 12 měsíců).

Podmínkou pro úspěšné absolvování rozvojového programu je zvládnutí závěrečné validace, neboli zhodnocení rozvoje po ukončení rozvojového programu. Neprojde-li zaměstnanec validacemi, nechce je opakovat, nebo neprošel validacemi opakovaně, je program ukončen. Naopak projde-li zaměstnanec validacemi úspěšně, následuje nástup na novou pracovní pozici. Nástup na novou pracovní pozici však může být poměrně zdoluhavý, především pokud má zaměstnanec nízkou mobilitu, např. jen v rámci své obchodní jednotky. Program je rovněž ukončen v případě, pokud zaměstnanec úspěšně prošel validacemi, sám však nechce nastoupit na pozici. Dalším z důvodů pro ukončení programu může být i to, že do pozice jej umístit nechce organizace např. z důvodu špatné výkonnosti, porušení pracovní kázně, apod.

4.4 Souhrnný obraz přístupu organizace k rozvoji lidského potenciálu

Na základě auditního dotazníku, popsaného v kapitole 4.2.3 byl vytvořen souhrnný obraz přístupu analyzované organizace k rozvoji jejího lidského potenciálu

Organizace motivuje své zaměstnance k výkonu především pomocí hmotné odměny, tedy finančním ohodnocením. Úroveň výkonové motivovanosti ve společnosti je taková, že její členové jsou vesměs vysoce motivováni k plnění zadaných pracovních úkolů. Pracují iniciativně a samostatně, snaží se odvádět prvotřídní pracovní výkon a hledat nová, lepší řešení.

Společnost přistupuje k rozvoji lidského potenciálu a jeho tvorbě těmito postupy:

- rozvojem vnitroorganizační komunikace,
- otevřeným komunikováním a sdílením závažné firemní problematiky,
- zmocňováním lidí k provádění určitých úkolů,
- uplatňováním týmové práce,
- skupinovými diskusemi,
- vzděláváním, školením a výcvikem zaměstnanců,
- pracovním hodnocením,
- soustavným vyhodnocováním chyb a kritických událostí,
- uplatňováním znalostního managementu.

Implicitní (tiché, nevyslovované, tacitní) znalosti

Společnost si uvědomuje, že „tiché“ znalosti v organizaci sehrávají významnou roli. Větší význam však pro úspěšnost organizace mají formální provozní pravidla a standardní operační a technologické postupy, proto jejich podíl nelze příliš zveličovat. Posuzovaná organizace zaměstnává převážně přiměřeně zkušené a dovedné pracovníky, schopné zvládat většinu standardních úkolů a situací, kteří mají předpoklady pro vytváření „tichých“ znalostí. Společnost využívá „tichých“ znalostí svých členů, jestliže to potřebuje, avšak neprojevuje příliš úsilí v tom, aby podporovala jejich vytváření.

Explicitní znalosti

Organizace má propracovaný formalizovaný systém provozních pravidel, organizačních norem, standardních operačních a technologických postupů. Organizace důsledně dbá na jejich dodržování, pořádá pravidelná plánovitá školení a výcvik personálu podle předpokládaných potřeb.

Pracovní způsobilosti, znalosti a dovednosti

Pracovní způsobilosti, znalosti a dovednosti personálu společnosti Tesco v podstatě odpovídají požadavkům, které vyplývají z předpokládaných pracovních úkolů a situací, s nimiž lze v blízké budoucnosti počítat.

Pracovní návyky, které převládají ve společnosti, mají vesměs dobrou odbornou úroveň. Členové společnosti vykazují pracovní návyky odpovídající požadavkům, které na ně společnost klade. Jejich pracovní činnost však vyžaduje odpovídající odborné vedení, supervizi a kontrolu. Organizace se snaží citlivě, soustavně rozvíjet pracovní způsobilosti, odborné znalosti i dovednosti veškerého svého personálu tak, aby byl připraven na přicházející úkoly či situace.

Pracovní způsobilosti, odborné znalosti a dovednosti společnost rozvíjí těmito způsoby:

- důsledným zaškolováním pracovníku přímými nadřízenými přímo na pracovišti,
- systematickým řízením procesu pracovní a sociální adaptace ve společnosti,
- organizováním systematického školení a výcviku pracovníku v rámci společnosti,
- uplatňováním výcvikově-diagnostických programů,
- uplatňováním rozvojových programů,
- podporováním vzdělávání a sebevzdělávání členů společnosti.

5 NÁMĚTY A DOPORUČENÍ PRO MANAGEMENT

V této kapitole bakalářské práce jsou nastíněny návrhy a doporučení, zformulované na základě provedené analýzy, které by mohly být pro společnost přínosné. S využitím četných rozhovorů a výsledků dotazníkového šetření, bylo zjištěno, že systém rozvoje lidského potenciálu ve zkoumané společnosti je v současné době na více než uspokojivé úrovni. Cílem zformulovaných návrhů a doporučení je udržet dosavadní uspokojivý stav v oblasti rozvoje lidského potenciálu společnosti, případně využít existujících rezerv k dalším zlepšením.

5.1 Systém motivace a odměňování

Společnost jako hlavní motivační nástroj využívá osvědčené metody motivace k výkonu, a sice plat a jeho pohyblivé složky. Prostřednictvím programu Tesco díky svým zaměstnancům poskytuje také nematnou formu odměny. **Do budoucna by se společnost měla zaměřit více než na hmotnou formu na nematnou formu odměňování.** Jak již bylo zmíněno v kapitole s teoretickými východisky, řada zaměstnanců nepovažuje hmotnou odměnu jako hlavní důvod, proč setrvat v organizaci. Mnohem důležitější jsou pro ně dobré mezilidské vztahy na pracovišti, dostatek volného času, také možnost seberealizace při zajímavé nerutinní práci. Vhodným příkladem nematné odměny je pochvala. Pochvala společnost nestojí žádné finanční prostředky, ale zaměstnanec se díky ní dozví, že o jeho dobře odvedené práci nadřazený ví. Pochválený zaměstnanec se cítí pro firmu potřebný a stává se loajálním. Zaměstnanci pak pracují na maximální výkon, dokonce se ho snaží ještě zvýšit.

Společnost se věnuje zejména motivaci pracovní a výkonové, nesnaží se však dostatečně zvýšit motivaci svých zaměstnanců ke vzdělávání a rozvoji. V dnešní době je však vzdělávání již nutností, jelikož vývoj naší civilizace jde neustále kupředu. Nejen proto by na sobě každý člověk měl pracovat, rozvíjet se a vzdělávat se. Do budoucna by proto společnost měla své zaměstnance **více motivovat k neustálému zlepšování, rozvoji a vzdělávání.**

5.2 Talentové plánování

V rámci procesu talentového plánování dostávají pracovníci příležitost vyjádřit se k jejich budoucí roli v rámci společnosti. Zaměstnanec se během kariérní diskuze spolu se svým nadřízeným může vyjádřit, zda má zájem na sobě dále pracovat, rozvíjet své znalosti a dovednosti. Pokud má zaměstnanec zájem o svůj budoucí rozvoj, záleží ještě na vyjádření a doporučení nadřízeného, zda mu rozvoj umožní. Toto vyjádření je však subjektivní a nadřízený nemusí v zaměstnanci odhalit jeho potenciál, který může být skrytý. Do budoucna by proto měla organizace zvážit **zavedení kariérní diskuze, které se bude účastnit nejen přímý nadřízený pracovníka, ale i další nadřízení**, aby nedocházelo k subjektivnímu hodnocení.

Při rozhovoru s účastníky AC bylo dále zjištěno, že organizace žádným způsobem dále nepracuje s výsledky z kariérních diskuzí. Organizace by na základě kariérních diskuzí měla do budoucna **vytvořit databázi talentů**, ve které by měla k dispozici všechny pracovníky, kteří mají schopnosti pracovat na pozicích vyžadujících širší znalosti a dovednosti. Tuto databázi by mohla využít zejména ve chvíli, kdy se uvolní pracovní pozice např. odchodem pracovníka za jinou prací, do důchodu, na mateřskou dovolenou, popřípadě při dlouhodobé nemoci.

Zaměstnanci, kteří projeví zájem o kariérní růst, si ve spolupráci se svým nadřízeným mohou připravit plán osobního rozvoje. Plán osobního rozvoje zaměstnanci pomůže získat znalosti a dovednosti, které jsou nezbytné pro kariérní růst. Z rozhovoru s účastníky AC bylo zjištěno, že jsou ke kariérnímu růstu tlačeni i zaměstnanci, kteří nemají zájem, anebo chuť například z osobních důvodů. K tomu dochází zejména v situaci, kdy se uvolní pracovní pozice odchodem zaměstnance, který neměl stanoveného svého následovníka. Dále dochází i k situaci, kdy zaměstnanec o rozvoj má zájem, avšak nemá za sebe stanoveného následovníka. V některých takových případech společnost brání rozvoji pracovníka. Snaží se ho tak udržet na pozici, jelikož nemá k dispozici nikoho, kdo by ho zastal při jeho případném odchodu. Proto je třeba, **důsledně dbát na to, aby každá z pozic měla minimálně jednoho, optimálně však dva i více následovníky**. Při plánování následovníků by organizace opět mohla využít již zmiňované databáze talentů.

5.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Zaměstnanci, kteří mají chuť a způsobilost (potenciál) k vykonávání vyšší pracovní pozice, mohou využít možnosti kariérního růstu v rámci společnosti. Jak je zřejmé z provedené analýzy, systém vzdělávání je ve společnosti na vysoké úrovni. Zaměstnanci mají na výběr z různých rozvojových programů, díky kterým je jim umožněn kariérní růst. Analyzovaná společnost nabízí široký výběr z interních školení, avšak externích školení moc nevyužívá. Využití externích nabídek přináší nové osobnosti školitelů, aplikaci praktických zkušeností z jiných provozů, a také nové podněty. Do budoucna by proto organizace měla zavést **širší využití externistů**.

Z rozhovorů s oblastní školitelkou vyplynulo, že společnost svým zaměstnancům nenabízí jazykové školení, popřípadě kurzy, díky kterým by měli možnost si vylepšit svou jazykovou dovednost. Školení jazykových dovedností jsou poskytovány pouze ředitelům obchodních jednotek a pracovníkům centrály. Analyzovaná společnost by měla zvážit, zda by bylo přínosné **rozšířit nabídku školení jazykových dovedností i pro další zaměstnance**. Pro zefektivnění těchto školení by měli být pracovníci rozděleni dle počáteční úrovně jazykových znalostí (začátečníci, mírně pokročilí, pokročilí). Školení by mělo probíhat na pracovišti, avšak mimo pracovní dobu účastníku. Náklady by byly hrazeny společností, avšak pouze v případě dodržení určitých podmínek. Mezi tyto podmínky by měla patřit zejména pravidelná účast a aktivní příprava účastníků na hodiny. Vyučujícími mohou být kromě kvalifikovaných lektorů také rodilí mluvčí. Zejména pro účastníky s pokročilou úrovní jazykových znalostí je vhodnější rodilý mluvčí. Pro výběr zaměstnanců lze použít vstupní testy, které pomohou zaměstnanci správně zařadit. Po ukončení výuky lze nové znalosti ověřit závěrečnými testy, popř. lze výuku zakončit některou z mezinárodně uznávaných jazykových zkoušek.

Dále by analyzovaná společnost měla zvážit, zda **zavést systém samostudia** na základě doporučené literatury, popřípadě na základě literatury poskytnuté samotnou organizací. Tato metoda vzdělávání je přínosná zejména díky relativně nízkým nákladům na její zavedení a následné uplatnění.

Při rozhovorech s oblastní školitelkou bylo zjištěno, že nástup na novou pracovní pozici po absolvování některého z rozvojových programů může být zdlouhavý. Po úspěšném absolvování validace vzniká časová mezera, kdy pracovník čeká na umístění. K tomu dochází, především má-li zaměstnanec nízkou mobilitu, např. jen v rámci své obchodní jednotky. V takovém případě dochází k obtížím s umístěním. Má-li však mobilitu vysokou, nejlépe v rámci celé ČR, pak s jeho umístěním většinou není problém a na novou pracovní pozici může nastoupit již druhý den. Bylo by dobré, kdyby organizace zavedla **program na podporu mobility pracovníků**. Tak by se mohla vyhnout zbytečným časovým prodlevám, během kterých vzniká riziko, že účastníci rozvojového programu zapomenou část nově nabytých zkušeností a dovedností.

6 ZÁVĚR

Investice do vzdělávání a rozvoje lidského potenciálu společnosti by měly být pro zaměstnavatele především nástrojem získávání a udržování si lidského kapitálu. Efektivnost těchto investic je srovnatelná s efektivností investic do hmotného kapitálu. Přičemž návratnost těchto investic by se měla projevit v podobě zlepšení výkonu, produktivity, flexibility a schopnosti inovovat. Je však třeba, aby i samotní pracovníci ve svém vlastním zájmu chtěli do svých znalostí, dovedností a schopností investovat. Tyto investice jim přinášejí vyšší úroveň výdělků, větší spokojenost s prací, perspektivu lepší kariéry a do jisté míry i pocit jistoty zaměstnání.

Tato bakalářská práce byla věnována oblasti rozvoje lidského potenciálu ve společnosti Tesco Stores, a. s. Společnost si je velmi dobře vědoma toho, že pro její další rozvoj jsou důležití právě ti, kteří stojí o vlastní rozvoj a růst v rámci společnosti. Cílem bakalářské práce bylo zjistit, jak vybraný obchodní řetězec přistupuje k rozvoji lidského potenciálu, včetně zjištění efektivnosti uplatňovaných postupů. Následně na základě zjištěných poznatků nabídnout případná doporučení pro případné zlepšení současného stavu.

Druhá kapitola bakalářské práce se ve své první části zabývala nastíněním základních pojmů týkajících se vztahu mezi učením, vzděláváním a rozvojem. Dále se věnovala lidskému kapitálu, lidskému potenciálu, rozvoji lidského potenciálu, a také faktorům ovlivňujícím úroveň lidského potenciálu. Druhá část kapitoly byla zaměřena na talent management a jeho jednotlivé procesy podílející se na procesu rozvoje lidského potenciálu organizace. Zabývala se zejména procesem získávání zaměstnanců, řízením kariéry, řízením výkonnosti, vzděláváním a rozvojem zaměstnanců, v neposlední řadě také odměňováním.

Třetí kapitola charakterizovala vybranou společnost, ve které byla prováděna analýza. Obsahovala základní informace o společnosti, uvedla její historii, profil, hodnoty a cíle.

Ve čtvrté kapitole byla provedena analýza současného stavu lidského potenciálu organizace. Analýza byla provedena pomocí metody dotazování, rozhovorů a zkoumáním volně dostupné i interní dokumentace organizace. Na základě výsledků této analýzy bylo zjištěno, že společnost Tesco věnuje svému

lidskému kapitálu i jeho rozvoji velkou pozornost. Společnost má velmi dobře propracovaný a nastavený systém vzdělávání a rozvoje svého organizačního potenciálu. Na zaměstnance klade přiměřené nároky a je si vědoma důležitosti znalostí, které mohou společnosti poskytnout konkurenční výhodu. Zejména z těchto důvodů bylo obtížné navrhnout opatření na zlepšení.

V páté kapitole byly na základě provedené analýzy navrženy a doporučeny změny, které by mohly být použity pro zlepšení stávající situace. Vzhledem k tomu, že analýza nepoukázala na žádné podstatné chyby v řízení a rozvoji lidského potenciálu, vypracované návrhy a doporučení stojí na zlepšování současného stavu, který v organizaci je. V oblasti motivace a odměňování se jedná zejména o tato doporučení: zaměření se spíše na nehmotnou formu odměňování, dále snažit se zaměstnance více motivovat k dalšímu rozvoji a vzdělávání. V rámci procesu talent managementu bylo doporučeno: zavedení kariérní diskuze, které se bude účastnit nejen přímý nadřízený pracovníka, ale i další nadřízení, vytvoření databáze talentů, a důsledně dbát na to, aby každá z pozic měla minimálně jednoho, optimálně však dva i více následovníky. Pro oblast vzdělávání a rozvoje bylo doporučeno. Rozšíření možnosti školení pro jednotlivé profese, širší využití externistů, rozšíření nabídky školení jazykových dovedností i pro další zaměstnance, zavedení systému samostudia.

Společnost Tesco má na trhu dobré postavení a dokáže se velice dobře přizpůsobit vnějšímu okolí. Vypracované návrhy a doporučení budou pro společnost s největší pravděpodobností jen jedním z mnoha impulsů, které mohou vést k dalšímu rozvoji organizace.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

a) Publikace

ARMSTRONG, M. *Personální management*. Přel. J. Koubek, J. Berka. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. 162 s. ISBN 80-86851-68-0

BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

BĚLOHLÁVEK, F. *Desatero manažera*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2003. 96 s. ISBN 80-7226-873-2.

BELOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. 100 s. ISBN 80-251-0505-9.

BLÁHA, J; MATEICIUC, A, KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

CASCIO, W. F. *Managing Human Resources: Produktivity, Quality of Work Life, Profits*. 8th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2010, 719 s. ISBN 978-0-07-128770-8.

DVOŘÁKOVÁ, Z. A kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007, 485 str. ISBN 978-80-7179-893-4.

FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7.

FOOT, Margaret; HOOK, Caroline. *Personalistika*. Přel. J. Bláha, Z. Kaňáková, A. Mateiciuc. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

HORVÁTHOVÁ, P. *Talent management*. 1. vyd Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. 249 s. ISBN 978-80-7357-665-3.

HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance: Vše o assessment centre*. 1. vyd. Brno: ERA, 2002. 370 s. ISBN 80-86517-20-9.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOČIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rouš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7216-168-3.

LEDNICKÝ, V. *Základy managementu*. 4. vyd. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2003. 165 s. ISBN 80-7048-017-3.

MATEICIUC, A. *Manažerské dovednosti a řízení lidských zdrojů*, elektronická studijní opora Opava: FVP SU, 2011.

STÝBLO, Jiří. *Management současný a budoucí*. 1. Vyd. Praha: Profesional Publishing, 2008. 188 s. ISBN:978-80-8694-667-2.

SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 479 s. ISBN 80-7179-736-7.

THOMSON, R. *Řízení lidí*. Přel. J. Koubek. 3. vyd. Praha: ASPI, a. s., 2007. 249 s. ISBN 978-80-7357-267-9.

TURECKIOVÁ M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

b) Internetové zdroje

TESCO STORES ČR a.s. *Historie* [online]. [12. 1. 2012]. Dostupné z:
<http://corporate.itesco.cz/historie.html>

TESCO STORES ČR a.s. *Hodnoty* [online]. [12. 1. 2012]. Dostupné z:
<http://corporate.itesco.cz/hodnoty.html>

TESCO STORES ČR a.s. *Ocenění* [online]. [12. 1. 2012]. Dostupné z:
<http://corporate.itesco.cz/oceneni.html>

TESCO STORES ČR a.s. *O společnosti* [online]. [12. 1. 2012]. Dostupné z:
<http://corporate.itesco.cz/o-spolecnosti.html>

TESCO STORES ČR a.s. *Profil* [online]. [12. 1. 2012]. Dostupné z:
<http://corporate.itesco.cz/profil.html>

TESCO STORES ČR a.s. *Proč Tesco?* [online]. [19. 1. 2012]. Dostupné z:
<http://www.tesco-graduates.cz/kariera/proc-tesco>

TESCO STORES ČR a.s. *Výběrové řízení*. [online]. [19. 1. 2012]. Dostupné z :
<http://www.corporate.itesco.cz/vyberove-rizeni.html>

SEZNAM ZKRATEK

AC – assessment centre

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při zdraví

LZ – lidské zdroje

PO – požární ochrana

POR - plán osobního rozvoje

ŘLZ – řízení lidských zdrojů

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 11. května 2012

.....
Zuzana Kotalová

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – auditní dotazník

Příloha č. 2 – ABCD formulář

Příloha č. 3 – nominačního formuláře